



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“- ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
МБА Менаџмент
Штип

Иван Стефанов

**„КРЕИРАЊЕ НА ПРЕПОЗНАТЛИВА ДЕЛОВНА ЕТИКА И ОПШТЕСТВЕНА
ОДГОВОРНОСТ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ ВО ФУНКЦИЈА НА ПОСТИГНУВАЊЕ
СОПСТВЕН ИМИЏ ЗА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ“**

- Магистерски труд -

Штип, февруари 2012 година



UNIVERSITY „GOCE DELCEV” - STIP

FACULTY OF ECONOMICS

MBA - Management

Stip

Ivan Stefanov

**„CREATING FAMOUS BUSINESS ETHICS AND SOCIAL RESPONSIBILITY IN
ORGANIZATIONS IN FUNCTION TO MAKE A OWN STYLE FOR COMPETITIVE
ADVANTAGE“**

- Master thesis –

Stip, February 2012

Комисија за оценка и одбрана на магистерскиот труд:

Ментор: проф. д-р Трајко Мицески
редовен професор, Економски факултет ;

Член: доц. д-р Александар Костадинов
доцент, Економски факултет

Член : доц. д-р Маргарита Матлиевска
доцент, Економски факултет

КРЕИРАЊЕ НА ПРЕПОЗНАТЛИВА ДЕЛОВНА ЕТИКА И ОПШТЕСТВЕНА ОДГОВОРНОСТ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ ВО ФУНКЦИЈА НА ПОСТИГНУВАЊЕ СОПСТВЕН ИМИЏ ЗА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ“

Краток извадок

Делувајќи во денешно време, време на постојани промени во надворешното и поширокото опкружување, компаниите и менаџерите се пред постојан предизвик да се адаптираат подобро на новите услови кои ги наметна глобализацијата во деловниот свет; се обидуваат да ја задржат својата позиција за да постигнат конкурентска предност преку која би ја постигнале нивната цел на зајакнување на нивните позиции на домашна и меѓународна сцена.

Еден од начините да се оствари тоа и да се задржи остварената позиција е компаниите и менаџерите кои работат во нив да покажуваат модели на општествена одговорност и етика во своите одлуки и активности, воопшто.

Актуелноста на оваа проблематика е сè поголема и позначајна бидејќи денес како предизвик на современиот бизнис и на менаџерите во глобалното опкружување е градење на конкурентска предност преку одржување на етички стандарди и општествено одговорно однесување и поквалитетен однос кон стејкхолдерите.

Затоа, елаборацијата на оваа тема ќе ја започнеме од природата на етиката, моралот и одговорноста, како етиката е заемно поврзана со законот и нејзината релативност во однос на времето, нејзината поврзаност со културата и вредностите на едно општество. Понатаму, во трудот се разгледуваат етичките дилеми кај луѓето, и кај менаџерите, се анализира организациската култура и деловна етика која ја има една компанија со креирање етички кодекси и улогата на општествената етика врз градењето на општествено одговорни стандарди кај организациите.

Понатаму, се објаснува како етиката се доведува во однос со важните стејкхолдери на организациите, како етиката се доведува во однос со нивните примарни интереси, како таа влијае на нив, како тие реагираат на неа и предивиците кои ги носи таа, па, соодветно на влијанието што го имаат врз компаниите или нивната можност за соработка или ограничување, направена е и нивна класификација од која се согледуваат нивните односи со компанијата.

Понатаму, разработени се правилата на етичко донесување на одлуки, анализиран е предизвикот на менаџерите за етичко однесување и општествена одговорност, претставена е еволуцијата на општествената одговорност во различни фази низ историјата, анализирани се подрачјата на општествена одговорност, пристапите, аргументите за и против општествената одговорност како и улогата на организациската култура за формирање средина за општествено одговорно однесување.

Истражувањето е во правец на испитување, анализа и утврдување на фактичката состојба во некои наши организации во однос на примената на етички норми и стандарди внатре во нив, како менаџерите ги донесуваат одлуките соочувајќи се со етичките дилеми, како организациската култура во некоја организација ги стимулира менаџерите да се однесуваат етички и општествено одговорно за да ги задоволат разните групи на стејкхолдери, кои пристапи на општествена одговорност применуваат и во кои подрачја на општествена одговорност се најактивни. Се анализира дали тоа е препознаено однадвор и може да претставува предност на пазарот.

Обработените резултати од истражувањето покажаа спротивставени гледишта за примената на етиката и општествената одговорност во организациите. Од резултатите се заклучува дека зависноста на ставовите на компаниите (менаџерите и сопственици) со оние на стејкхолдерите е многу слаба, односно, покажуваат дека мислењата и ставовите во повеќето истражувани сегменти се различни и меѓусебно се разликуваат.

Она што произлезе од резултатите е заклучокот дека нашите компании уште недоволно ги преферираат етичките норми и општествена одговорност во мерка во која тоа го очекуваат стејкхолдерите и губат на својот деловен имиџ и стекнување предност на пазарот.

Врз основа на тоа, во трудот е претставен еден модел на организација која ги одразува нашите согледувања за тоа како треба организациите да се постават по однос на деловната етика и општествената одговорност во креирање сопствен имиџ и стекнување конкурентска предност.

Клучни зборови

Стејкхолдери, Кодекс на етика, Одговорни стандарди, Морал-Вредности, Етички дилеми, Организациска култура.

„CREATING FAMOUS BUSINESS ETHICS AND SOCIAL RESPONSIBILITY IN ORGANIZATIONS IN FUNCTION TO MAKE A OWN STYLE FOR COMPETITIVE ADVANTAGE“

Abstract

Working with today's permanent changes in external and global environment, the companies and their managers are facing with permanent challenge to adopt better on the new conditions which are created by globalization and internationalization overall in the business world. Regarding that, the companies are trying to hold their position to fasten a bit some competitive advantage which will be impulse to attach their goal for holding and strengthening their positions on domestic and international scene.

One of the ways to realize that and to hold that position is to companies and managers who are working in it, to express models of the social responsibility and ethics in their own desicions and activities which they are facing in their organizations.

Actuality of this problem is more and more biger and significant because of today's challenge of modern business and permanent need on managers in global environment to build a competitive advantage across holding an ethic's standards and social responsible relation and more quality relationship with the costumers as one of the segment of stakeholders.

That's why the elaboration of this master's work will start from the nature of ethics, morale and responsibility, how ethics is in relation with the law and its relativity in relation with the time and different periods in history, its relation with the culture and morale values in one society. Further on in this master's work we are making close examination on ethic dilemmas on the people and managers particularly, so the introduction picture is fulfilled with organizational culture and business ethics that one company prefer in with creating ethic codex and also the role of the organizational ethics in building social responsibility standards in the organizations.

Further on, maybe most important is so that the ethics is bringing in relation for analysis on most important stakeholders in organizations (employers and customers as a most sensitive groups of stakeholders), how ethics is conected to their interest and its impact on them, how they react on it and dilemmas that it brings. Following these, some classification on stakeholders is made taking into account the influence that the stakeholders have on the companies and their opportunity for cooperation or

limitation with the companies, so we can easily determine the stakeholders and their relations with the organization.

Furthermore, the rules of ethical decision making are elaborated; the challenge of managers for ethical behaviour and social responsibility is analyzed; clear picture of evolution of social responsibility in different phases through history is shown, as well as areas of social responsibility, approaches and arguments for and against social responsibility as for as the role of organization's culture in making environment and conditions for socially responsible behavior is analyzed. .

The research is focused on searching, analyzing and fortification on facts situation in some of our organizations in reference to use of ethical norms and standards inside them, how managers are making their decision facing with the ethical dilemmas, how can organizational culture make some stimulation on managers to behave ethically and socially responsible in order to satisfy interests of different groups of stakeholders and which approaches of social responsibility they use. In the following, analysis is made if this is recognized in the society and whatever it can be taken as advantage on the market.

The results from the research show opposite views for implementation of ethics and social responsibility in organizations. General conclusion from the research is that the dependence between the position of companies (managers and owners) and those with the stakeholders is very weak, in other words, the research shows that the opinion and the position in most of the segments encompassed with the research are very different between each other.

What has been agreed as general conclusion from the results is that our companies are still far away from using ethical norms and social responsibility in range of what the stakeholders expect and companies are losing their business reputation and the advance they have on the market.

As a summary of this research and conclusions that are from it, the work introduces one model of organization which is reflecting our point of view for how the organization should stand on the question about business ethics and social responsibility in creating their own style and getting a competitive advantage.

Key words

Stakeholders, Ethical codex, Responsible standards, Moral, values, Ethical dilemmas, Organizational culture.

СОДРЖИНА

ВОВЕД	8
1. ПОИМ И ПРИРОДА НА ЕТИКАТА, КОНЦЕПТ И ЕФЕКТИ.....	12
1.1. Природата на етиката, морал и одговорност	12
1.1.1. Етиката и законот, релативноста на етиката гледана во однос со промените во текот на времето	12
1.1.2. Етика, морал, култура, вредности.....	13
1.1.3. Етички дилеми кај луѓето и компаниите	15
1.2. Национална култура, организациска култура и деловна етика	17
1.2.1. Креирање етички кодекси со помош на организациска култура	17
1.2.2. Улогата на стратегиските менаџери за креирање етички одлуки	19
1.2.3. Општествена етика и општествено одговорни стандарди	20
2. ЕТИКАТА И СТЕЈКХОЛДЕРИТЕ	24
Главни карактеристики, интереси и односи на стејкхолдерите во однос на етичките дилеми и примената на општествена одговорност од страна на компаниите.....	24
2.1. Односот на етиката кон вработените во организацијата	25
2.1.1. Прашања поврзани со плата, бенефиции, услови за работа, синдикати	25
2.2. Односот на етиката кон потрошувачите.....	30
2.2.1. Прашања од областа на услуги кон потрошувачите и квалитетот на производите како сегмент за креирање конкурентска предност.....	30
2.3. Односот на етиката кон акционерите и менаџерите	32
2.4. Односот на етиката кон локалната заедница, државата	36
2.4.1. Прашања поврзани со заштитата на животната средина, вработеноста, хуманата дејност.....	36
2.5. Класификација на стејкхолдерите	39
2.6. Поделба на стејкхолдерите според влијанието што го имаат врз компаниите	40
2.7. Поделба на стејкхолдерите според потенцијалот за ограничување или соработка со компанијата	41
2.8. Правила за етичко донесување на одлуки	42
2.9. Етичкото однесување како предизвик на денешните менаџери во современи услови на бизнис	44

3. ОПШТЕСТВЕНА ОДГОВОРНОСТ-ОПШТЕСТВЕНО ОДГОВОРНИ СТАНДАРДИ.....	46
3.1. Етиката и општествената одговорност.....	46
3.2 . Класични концепти на општествена одговорност	47
3.3. Современи пристапи на општествена одговорност.....	49
3.4. Општествената одговорност како предизвик на менаџерите во градење на сопствен имиџ.....	51
3.5. Улогата на организациската култура во креирање и негување на општествено одговорни стандарди и етичко однесување	54
4. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ.....	59
4.1. Методологија на истражувањето.....	59
Оправданост на истражувањето	59
4.2 . Предмет на истражувањето	61
4.3. Цели на истражувањето	61
4.4. Хипотетичка рамка.....	63
Анекс 1- Анкетен прашалник наменет за менаџери-компании.....	67
Анекс 2 - Анкетен прашалник наменет за вработени.....	70
Анекс 3 - Анкетен прашалник наменет за корисници-потрошувачи	71
Анекс 4 - Анкетен прашалник наменет за стејхолдери во локална средина (локална самоуправа, медиуми, невладини организации, здруженија и сл.	72
4.5 Методи на истражување	73
V. РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО	75
5 Опфат на истражувањето.....	75
5.1. Истражување на компаниите во поглед на градењето имиџ и стекнување конкурентска предност преку нивните погледи на сегментите на етиката и општествената одговорност	75
5.1.1 Резиме и заклучок од истражувањето кај компаниите.....	90
5.2. Истражување спроведено во локална заедница, медиуми, невладини организации.....	93
5.2.1. Резиме и заклучок од истражувањето спроведено низ локалните заедници, медиумите и невладини организации.....	98
5.3. Истражување спроведено на вработени во компании.....	100
5.3.1. Резиме и заклучок од истражувањето спроведено на вработени во компании.....	105
5.4. Истражување спроведено на потрошувачи на широк асортиман на производи и услуги од разни компании	108

5.4.1. Резиме и заклучок од истражувањето на потрошувачите.....	113
5.5. Оправданоста-неоправданоста на истражувањето по поставените тези, преку користење статистички методи	115
5.5.1. Резултати и коментари од спроведеното истражување.....	115
5.5.2. χ^2 тест.....	115
5.5.3. Заклучни согледувања по резултати добиени по χ^2 -тестот.....	131

VI. КРЕИРАЊЕ МОДЕЛ НА ОРГАНИЗАЦИЈА со препознатлива деловна етика и општествена одговорност	133
6.1. Споделување и ширење личен пример на етичко однесување од страна на сите видови менаџмент во компаниите, посебно од врвниот/стратегиски менаџмент.....	135
6.2. Градење и негување силна организациска култура во согласност со индивидуална, организациска и општествена етика во општеството	137
6.3. Формирање и примена на етички пишани кодекси во организациите со помош на обликувана организациска култура.....	140
6.4.Подигање на свеста на организацијата и на нејзините вработени за општествена етика и општествено одговорни стандарди преку континуирана обука и едукација.....	142
6.5. Градење објективен систем на наградување и санкционирање за почитување или непочитување на етичките кодекси	144
6.6. Развивање на модели и практики за поголемо учество и придонес на компаниите во локалните средини преку инфо-средби, саеми, отворени средби.....	145
ЗАКЛУЧОК.....	147
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	154

ВОВЕД

Човекот низ еволуцијата на своето постоење и низ историјата на човечките односи секогаш бил пред предизвикот наречен етика и етичко однесување, етички дилеми, односно, како да се однесува со другите луѓе, дали одлуките кои ги носи се добри или штетни и како би ги задоволил неговите интереси, а истовремено да не наштети на друг, односно на другите. Понатаму, развојот на општествата и појавата на компаниите и економијата воопшто, се одразило и во деловниот свет, така што денес етиката и одговорното однесување кон сите заинтересирани субјекти и општеството во целина се предизвик и неопходен сегмент за да се одржи некоја организација и да биде прифатена од нејзините стејкхолдери.

Иако и етиката и општествената одговорност се стари како што е и човекот, сепак, во денешни услови кога конкуренцијата зема немилосрден замав и кога нема правила во играта на бизнисот, овие два сегменти се многу значајни и заслужуваат внимание и земаат сè поважно место во стратегискиот менаџмент кои современите компании ги имаат предвид при одредувањето на нивната стратегија.

Во последните години, одбележани и од светската економска криза, може да истакнеме дека, за жал, едни од причините поради кои многу финансиски институции од светски ранг пропаднаа и придонесоа таа да се рашири како брз вирус, беа токму неетичкото и неморалното однесување на менаџментот на овие организации, без чувство за општествена одговорност и нивната желба да се создаде што поголем профит, на тој начин занемарувајќи ги интересите и потребите на сите стејкхолдери на една современа компанија. Токму тие настани го свртеа вниманието на денешните бизниси во светот кои се под лупа на законските мерки од страна на државите и под голем притисок од јавноста и други групи; сфатија дека еден од сегментите за подолгорочен развој и опстанок, а со тоа и остварување на конкурентска предност, е токму негувањето на етичките стандарди преку кои ќе се истакнуваат и препознаваат со свој имиџ на општествена одговорност.

Општо погледнато, денес, поучени од грешките, се дава големо значење на улогата на етиката во бизнисот како и значењето на добродетелта, чесноста како

основни постулати во бизнис однесувањето на овие области во деловниот свет кои се суштински за анализа.

Општествената одговорност и етиката се взаемно и тесно поврзани од аспект што моралните принципи, т.е. етичкото однесување, во најголем дел ја води и обликува општествената одговорност на компаниите кон различните видови стејкхолдери и со тоа покажува образец на посакувано однесување. Тоа води кон успех и почитување на компанијата во деловната средина, а со тоа и создавање на поголема вредност на компанијата на пазарот. Тоа само придонесува за создавање препознатлива деловна етика преку која една организација гради свој успешен имиџ и создава конкурентска предност пред другите организации.

Секако, притоа менаџерите и останатите одговорни за развојот и стратегијата на компанијата треба овие практики да ги доведуваат во корист на што е можно поголем број стејкхолдери, притоа не наштетувајќи на одредена група во корист на друга.

Денес има многу примери кога менаџерите од различни нивоа под притисок на главните акционери како битна група на стејкхолдери, мотивирани да го зголемат пазарниот удел или да остварат подобро работење, со цел да се создаде покачување на цените на акциите или зголемување на дивидендите, често ги наведува да се однесуваат неетички и на штета на другите заинтересирани страни¹. Притоа се впуштаат во нелегални работи поврзани со корупција и затајување на даноци, само заради постигнување на некои цели кои носат полза на тесна група стејкхолдери. Такви се примерите со глобалниот аутсорсинг² на компании кои го селат производството на производи во посиромашните земји, притоа негрижејќи се за условите за работа на работниците и дистрибутерите, со цел да ги скратат трошоците на компанијата и да ги задоволат тесните интереси на профит за одредена група стејкхолдери.

Овде се наметнува прашањето за етичките дилеми кои ги имаат менаџерите на компаниите при донесувањето на своите одлуки, кои секогаш не можат да ги задоволат сите стејкхолдери поради спротивставените интереси, па, често се косат и со нивните етички кодекси, па и со нивниот морал.

¹ W.H.Shaw and V.Barry, *Moral issues in Business*, 6 th edition (Belmont, CA: Wadsworth, 1995)

T.Donaldson, *Corporation and Morality* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982)

² Поимот аутсорсинг потекнува од англ. збор „outsourcing“ и означува давање работа на трето лице или купување на производи/услуги наместо нивно произведување

Овде се анализираат и многу други сегменти на општествена одговорност на компаниите кои заземаат различни подрачја, почнувајќи од условите за работа и сигурноста на вработените (прашањата за плата, бенефиции, услови, социјално и здравствено осигурување, синдикално организирање), стимулансите на врвните менаџери за подигање на рејтингот на компанијата со етичко одговорно однесување (за сопственички удел или права на акции, бонуси и сл.), подобар однос и услуга кон купувачите (применувајќи менаџмент на севкупен квалитет и пост-продажни услуги), сè до одговорноста кон заедницата и општеството во целина (заштита на животната средина, хуманистички активности, донации...).

Менаџерите се во ситуација да креираат одлуки во врска со вработените, клиентите и јавноста воопшто, и со таквите одлуки да знаат да се справат со етичките дилеми на корпоративна општествена одговорност и да ги увидат и предвидат кои се импликациите за менаџментот и одговорноста кон општеството и кон сите засегнати страни³.

Целата оваа дискусија околу етиката и општествената одговорност нема да биде целосна ако не ја вклучиме во анализа и дискусијата и улогата на **организациската култура** која е движечката сила во една организација која води кон такви одговорни практики или пак ограничува од друга страна. Таа е битна од аспект што таа е одраз на севкупните очекувања, вредности и норми на вработените во една организација која е формирана пак под влијание на националната култура во средината каде егзистира компанијата, од општествената етика која е карактеристична за секое општество посебно како и од личната и професионалната етика на самите вработени и менаџерите како носители на организациската култура преку пример и модел на однесување кое се следи низ организацијата.

Затоа можеме да кажеме дека етиката во една компанија е резултат на разликите во општествените, организациски, професионални и индивидуални етики, а повратно како однос етиката го определува ставот или позицијата на компанијата кон општествената одговорност на истата⁴. Затоа овие два поима се тесно поврзани и меѓусебно се комплетираат од аспект на својата суштина и природа, па затоа ги проучуваме во еден заеднички контекст.

³ Мирјана Борота-Поповска: *Деловна етика*, ДеГама, Скопје 2004, II издание 2009

⁴ Contemporary management-Gareth R Jones, Jennifer M. George-McGraw-Hill Irwin 2008

Актуелноста на оваа проблематика е сè поголема и позначајна и од тоа што денес предизвик на современиот бизнис и современите менаџери во глобалното опкружување е градењето на конкурентска предност преку одржување на етички стандарди и општествено одговорни стандарди и поквалитетен однос кон потрошувачите како еден сегмент од стејхолдерите.

Концептите на етиката и општествената одговорност, како еден фер-плеј во бизнисот, водат во правец на изградување клима на доверба која ќе овозможи да се одржи рамнотежата меѓу барањата на бизнисот и етичките барања на сите засегнати страни⁵.

⁵ John R. Boatright: „Ethics and the Conduct of Business” PEARSON, Prentice Hall 2007

I. ПОИМ И ПРИРОДА НА ЕТИКАТА, КОНЦЕПТ И ЕФЕКТИ

1.1 Природа на етиката, моралот и одговорноста

1.1.1 Етиката и законот, релативноста на етиката гледана во однос со промените во текот на времето

Првата асоцијација за етиката, моралното однесување и принципите кои го следат етичкото однесување е она за кое веруваме дека е правилно, пожелно, законски или општо прифатено од другите. Токму ова ни укажува дека етиката низ историјата и низ самата своја еволуција, низ човековите односи во едно општество, има тесна врска и поврзаност со законите и, секако, со културата, вредностите и традициите во различни средини.

Најчесто етиката е поврзана со политичкиот и законскиот процес според кој се водиме и одредува што може да се прави, а што не, укажувајќи на евентуални казнени мерки и санкции доколку не ги почитуваме законите. Но, како и да е, ниту законите ниту етиката, па ни општествената одговорност не се фиксни принципи, па затоа се менуваат со текот на времето. Она што било еднаш забрането сега повеќе не е, иако одредени етички принципи се задржале и до ден денес. Тие се релативни и се под влијание на убедувањето на луѓето за одредени работи, па затоа ни останува да правиме етички избори⁶. Сепак, сметаме дека трајните вредности се поврзани со етичкото правило: „Сè она што сакате да ви прават луѓето, правете им го и вие”⁷, односно: „не правете им го на другите она што не сакате вам да ви го прават“.

Законот и етиката се поврзани за да ја покажат формалната страна на нивниот однос и да се покажат принципите кои треба да се следат за да не бидете кривично гонети од страна на законот, односно го покажуваат правецот на тоа што е прифатено од најголем број луѓе како етичко во тоа општество и истото е претставено преку закон чие непочитување носи санкции. Но, денеска во сè покомплексните и посовремени и демократски општества кои ги има во светот, релативноста на етиката во однос на законот е присутна од аспект што ниту законите ниту етиката се фиксни принципи и се менуваат под влијание на убедувањата на луѓето за тоа како ги гледаат работите и под влијание на општествено политичкиот систем и законски процес во определен период од историјата, па затоа ни останува да правиме етички избори.

⁶ Contemporary management-Gareth R Jones, Jennifer M. George-McGraw-Hill Irwin 2008

⁷ Матеј 7.12 . Новиот Завет, Библиско Здружение на Република Македонија, стр.11

Релативноста на етиката и принципите кои ја следат, гледано и од страна на законот, најјасно се одразува кога, на пример, некое однесување кое се смета за незаконско може да биде етичко. Таков е примерот со користењето на марихуаната и други опојни дроги (кои, инаку, се сметаат за незаконски) за медицински цели⁸ кои јавноста ги оправдува. Имаме и случаи кога одредено неетичко однесување е сместено во рамките на законот, како на пример пропустите во законите кои им овозможиле на врвните менаџери и директори на некои од најголемите американски компании да пренесат дел од имотот на компанијата на своја сметка. Потоа им било овозможено и да ги контролираат управните одбори за да ги задоволат своите интереси во вид на преголеми бенефиции и награди и сл.

Тоа што е законски во овој случај не значи дека е етичко⁹, па и низ историјата, под влијание на верувањата и убедувањата на луѓето, се менувале законите, верувањата и моралните принципи, така и овој однос, па се прават етички избори.

1.1.2 Етика, морал, култура, вредности

Етиката кај човекот и во една организација се формира како влијание на повеќе суштински взаемни убедувања, верувања, вредности и морални принципи кои се под влијание на општествениот систем, културата и традицијата. Заедно со вредностите во едно општество и личниот вредносен систем кој, секако, е под влијание на воспитувањето, семејството, традицијата и формалните и неформалните институции го градат тој вредносен систем. Но и тој е под влијание на севкупниот општествен вредносен систем кој е карактеристичен за одредено време и период низ историјата на една нација или општество.

Имено, вредностите и нормите кои се присутни и специфични за една земја го даваат правецот како понатаму ќе се развива и обликува етиката во

⁸ D.Kravets, „Supreme Court to Hear Case on Medical Pot“ www.yahoo.com June 2004; C.lane „A Defeat for Users of Medical Marihuana“ www.washingtonpost.com. June 7, 2005

⁹ J.Child, „The Internatioanal Crisis of Confedence in Corporations“, *Academy of Management Executive* 16(August 2002), 145-148

организацијата и воопшто како однесување помеѓу луѓето, па затоа културните вредности и норми се многу важни во обликувањето на етиката.

Вредностите се идеи за кои општеството верува дека се добри, правилни, посакувани и во тие вредности се поставуваат основите на ставот на луѓето во однос на најважните нешта како што се индивидуалната слобода, праведноста, вистината, демократијата, човековите права и слободи, општествената одговорност, улогата на мажите и жените, бракот, семејството и сл. Во нив се внесуваат и емоционални елементи поради кои тие се силни и луѓето секогаш се борат и жртвуваат за своите вредности.

Нормите исто така се дел од една култура кои како непишани правила определуваат кое однесување е адекватно, а кое не е, во определени ситуации, но го обликуваат меѓусебното однесување помеѓу луѓето најчесто како дел од националната култура и се јавуваат како народни обичаи и традиции и норми на однесување кои од општество во општество се разликуваат¹⁰.

Етиката најчесто се поврзува и со ситуации на донесување одлуки, па упатува на принципи и стандарди на однесување и расудување при донесување одлуки. Во најширока смисла на зборот означува создавање услови за прифаќање на било која активност која го искажува динамичкиот аспект на етиката за разлика од статичкиот кој упатува на разликување што е добро, а што лошо и ги истакнува моралните вредности.

Етиката, всушност, го отсликува моралот како перцепција на лично убедување, морално однесување и верување за некоја ситуација, па тој се отсликува како нешто што е морално или добро наспроти лошо и неморално. Но, дали едно етичко однесување е добро може да се разгледува од повеќе перспективи¹¹: од перспектива на личен интерес: кога се смета дека едно лице настојувајќи да го постигне својот сопствен интерес со што и општеството има корист. Вториот аспект е доколку некоја индивидуа постојано го промовира својот интерес на сметка на другите таа нема да биде прифатена од останатите и ќе биде изолирана; третиот аспект е кога етиката се базира на нешто добро или лошо. Последниот аспект за морално однесување води кон хуманоста и поврзаноста, взаемноста на луѓето во своите односи.

¹⁰ For Details on the forces that shape culture, see *Hill, International Business*, chapter 2

¹¹ Шуклев-Дракулевски, *Стратегиски менаџмент*, 2001, Економски факултет

Овде, значи, моралот како веќе обликувана перцепција, расудување и верување за морално однесување или за она што се смета за прифатливо под влијание на културата, вредностите кои ги носи таа во едно општество, само ѝ дава насока на етиката и служи како показател каде етиката треба да го најде своето место како крајна инструментална слика кога треба да се донесат одлуки или да се процени некоја активност. Моралот како таков само ја обликува и оправдува етиката која е продолжение и се отсликува како принципи и стандарди на верување, морални вредности обликувани во специфичен општествено-културо-традиционален-личен амбиент.

1.1.3 Етички дилеми кај луѓето и компаниите

Како што кажавме и претходно, етичките принципи се релативни и се менуваат под влијание на убедувањата на луѓето за тоа како ги гледаат работите и под влијание на општествено политичкиот систем и законски процес во определен период од историјата, па затоа ни останува да правиме етички избори. Тоа е всушност етичка дилема во која луѓето треба да го одберат правецот и да се одлучат на кој начин ќе делуваат за да помогнат некому, притоа знаејќи дека со таква одлука може да се оди против сопствените интереси. Луѓето се во етичка дилема и кога треба да изберат меѓу два различни правци на делување со знаење дека едниот правец ќе нанесе штета на едната страна за разлика од другата на која ќе донесе корист или полза, а тука е етичката дилема да се избере правецот што носи најмалку штета¹².

Оттука етиката можеме да ја дефинираме како духовно-внатрешно побудени водени морални принципи, вредности и убедувања кои им помагаат на луѓето да ја анализираат и согледаат ситуацијата, а потоа да одлучат кој е правилен или адекватен начин на однесување. Во исто време етиката повратно укажува и кое однесување е неадекватно, па тоа се избегнува за да не се нанесе штета на друг¹³.

Секако, некое однесување може да биде квалификувано како етичко или не во зависност и од интересите, потребите на одредена група и од нејзините специфични ставови, убедувања, верувања и принципи кои, секако, се

¹² A.E.Tenbrunsel, „Misrepresentation and Expectations of Misrepresentation in a Ethnical Dilemma: The Role of Incentives and Temptation”, *Academy of Management Journal* 41 June 1998, 330-40

¹³ Gareth R Jones, Jennifer M. George-*Contemporary management*-McGraw Hill Irwin 2008

формираат под посебен општествено-социјален и историски контекст земајќи ја предвид културата и вредностите кои се негуваат, а кои тие ги следат во своите расудувања за она што е етичко, а што не е.

Такви етички дилеми имаат и менаџерите кои со своите одлуки тангираат повеќе стејкхолдери и во нивните одлуки се обидуваат да внесат етички стандарди кои би ги задоволиле сите групи или најголемиот број од нив, притоа избегнувајќи правење штета на одредена група¹⁴. Етичките дилеми се многу почести во денешно комплексно окружување во кое делуваат компаниите и се под постојан притисок на одредени групи на стејкхолдери и на јавноста воопшто. Во такво окружување менаџерите се обидуваат да го најдат правецот во кој нивната компанија ќе се претстави како општествено одговорна компанија која применува етички принципи и стандарди почитувајќи ги интересите и потребите на сите стејкхолдери. Токму поради променливите и комплексни услови со кои се среќаваат компаниите и организациите, менаџерите имаат етичките дилеми и одлуките кои ги донесуваат зависат и од специфичностите за тоа во какви модели на одлучување се донесуваат одлуките, дали за класичен модел или административен модел за кој подолу се дискутира.

Кога се дискутира за етиката и етичките дилеми при одлучувањето, посебно на стратегиските менаџери кои ја обликуваат насоката и активноста на организацијата, треба да се има предвид дека имаме четири страни на реалноста поврзана со етиката и одлучувањето. Како што споменавме најчесто одлуките кои се јасни и се поврзани со законите и прописите се сметаат и за *етички и законски*. Вториот аспект е кога го имаме претходно посочениот пример со употребата на марихуаната во медицински цели и овде се судираме со одлука која може да биде *етичка но и незаконска*. Понатаму, етичките дилеми се среќаваат и со одлуките *кои се неетички, а законски* со посочениот пример на повластеното користење на ресурсите и злоупотребата од бенефициите на компаниите од страна на нивните врвни менаџери каде, иако се сметаат за неетички, сепак, законот им го дозволува тоа. И, на крај, како и кај првиот аспект, овде е појасна сликата од аспект што имаме активности кои се забранети со закон, а како такви се сметаат и за неприфатливи од страна на општеството, па се сметаат за *не законски и не етички*.

¹⁴ Freeman. *Strategic Management*, Harpercollins College Div (January 1984)

Сметам дека за целата оваа дискусија, овде многу битни се влијанијата од културната и социо-економската средина во која се прават етичките избори бидејќи тие создаваат специфични услови и фактори кои го обликуваат верувањето, мислењето и расудувањето на луѓето за етичките дилеми и прашања. Оттука, мнозинството во една средина го има легитимитетот да одобрува и прифаќа одредено однесување или да го порекнува, казнува. Сепак, најдоминантниот начин на мислење, убедување и вредносен систем на најголемиот број луѓе во таа средина помага да се обликува и законскиот елемент на етиката, па неформалната страна добива и своја формална рамка. Но секогаш остануваат и одредени елементи кои се контроверзни по својата природа и независно од законската рамка се предмет на дискусија меѓу луѓето за тоа дали е направен вистинскиот избор или не. Се сложувам со фактот дека етиката и законот, па и убедувањата и верувањата на луѓето се релативни во својата природа, па оставаат место за такво размислување.

1.2. Национална култура, организациска култура и деловна етика

1.2.1 Креирање етички кодекси со улога на организациска култура

Потребата за етичко однесување на една организација и придобивките кои следат од таквиот однос и третман кон сите стејкхолдери ја наметнува потребата од формално обликување на етичките норми и стандарди преку пишани кодекси на етика. Секако, тоа организацијата го прави со помош на организациската култура која претставува одраз на споделени верувања, очекувања, вредности, норми и морални принципи кои влијаат на членовите на една организација и ја прават организацијата отворена кон етичките погледи и општествената одговорност на компанијата или пак затворена и непристапна, земајќи ги предвид само економските интереси и остварувањето профит за акционерите и самата организација.

Во формирањето на етичкиот кодекс, голема улога во компаниите имаат врвните и стратегиски менаџери кои со својот авторитет и углед внесуваат правец на дејствување и размислување поврзано со етичките стандарди и одговорно однесување. Покрај нивната личност, менаџерите и со други свои карактеристики ја обликуваат организациската култура како што се менаџерските

вредности, ставови, расположенија, емоции и емоционална интелигенција¹⁵. Со сетоа тоа, тие се пример и модел во организацијата кој го следат и останатите вработени и други стејкхолдери, па многу е битно нивното влијание врз формирањето на овие етички кодекси кои само би ја олесниле насоката на организацијата со усвојувањето на етиката како принципи во работата.

Етичките принципи и стандарди се јавуваат како движечка сила за сите вработени и стејкхолдери, служат и како критериум за оценување на извршувањето на менаџерите, а се воспоставуваат преку пишани кодекси со вметнување во организациската култура¹⁶. Значи, овде можеме да забележиме дека организациската култура ја обликува, но и претставува крајна локација и простор преку кој би се одразил етичкиот кодекс.

Со негова помош се разјаснува очекувањето на претпријатието за однесувањето на вработените во различни ситуации, а се разјаснува и намерата и очекувањето на организацијата од вработените да ги препознаваат политиките и активностите на организацијата и етичките димензии во нив.

Тие, преку моделот на морално однесување на врвните менаџери, делуваат како саморегулациони сили кои ја придвижуваат компанијата да се однесува општествено одговорно.

Етичките кодекси како дел од организациската култура се вклучуваат преку обука на вработените, внимателно селектирање на кадри - дали го задоволуваат етичкиот стандард, разговор со вработените за етичките кодекси и покажување етички пример со сопствено однесување¹⁷.

Реално погледнато, сликата во нашите поголеми компании кои главно се со странски капитал, покажува етички кодекс на однесување на менаџерите и вработените кои секако се оформени од самата организација и нејзините врвни менаџери и сопственици кои го вградуваат во организациската култура на своите компании и така го пренесуваат на сите вработени.

Тие кодекси носат обележја и вредности од други средини(бидејќи основачите и врвниот менаџмент е од странство во повеќето големи компании), па можеби во нашата средина се прифаќаат со помала или поголема резервираност, но истите се прилагодуваат и на навиките, традицијата,

¹⁵ George, „*Emotions and Leadership*”

¹⁶ Шуклев-Дракулевски, *Основи на менаџмент*, 1998, Економски факултет

¹⁷ Шуклев-Дракулевски, *Стратегиски менаџмент*, 2001, Економски факултет

културата и вредностите на средината во која работат за да се добие вистински ефект и да не биде во противречност со средината во која егзистира.

Сепак, во денешните услови на глобализација во деловниот свет, овие кодекси примаат обележја на универзални норми кои треба да се следат за доброто на сите - и на организацијата и на вработените во неа и за стејкхолдерите.

1.2.2 Улогата на стратегиските менаџери за креирање етички одлуки

Стратегиските менаџери имаат значително влијание на развојот и правецот на една компанија или организација бидејќи тие ја градат стратегијата и гледаат напред во иднината вклучувајќи ги сите фактори и внатре во компанијата и надвор во окружувањето.

Ако внатре ситуацијата и условите кои влијаат на одлуките на менаџерите да донесуваат етички и правилни одлуки се главно детерминирани од самиот кодекс на етика и изградената организациската култура, однадвор стратегиските менаџери се соочуваат со разновидно окружување кое во зависност од факторите и субјектите во него креираат стабилна или понеизвесна околина.

Ако за разлика од порано кога менаџерските одлуки биле ограничувани само од страна на законските прописи и регулатива и кога вниманието им било насочено само на работната сила и материјалите, сега менаџерите се соочуваат со многу ограничувања кои ги носи современото комплексно окружување. Тоа се разните групи на синдикати кои се борат за работничките права во доменот на подобри работни услови, потоа сè построга законска регулатива од разни области поврзани со работата на една организација, групи за заштита на окружувањето кои вршат притисок на организациите за етичко однесување во поглед на заштитата на животната средина, потрошувачите како група кои бараат поголем квалитет и вршат контрола на производите и услугите и други важни групи на интерес.

Кога окружувањето е стабилно, одлуките се донесуваат во извесни услови со комплетни информации, познати се алтернативите, па веројатноста од ефектот на некоја одлука може да биде пресметана и најчесто се однесува на програмирани одлуки каде менаџерите донесуваат логички одлуки кои се од

најдобар економски интерес за претпријатието. Ова се одлуките на *класичниот модел на одлучување*.

Административниот модел е спротивен од класичниот и се одвива во услови на неизвесност, со недоволни информации, ги вклучува човечките ограничувања и ограничувањата на окружувањето кои влијаат на одлуките на менаџерите да донесуваат етички дилеми. Во такви ситуации менаџерите се ограничуваат на рационалното одлучување и во правец да се задоволат различните интереси на стејкхолдери тие донесуваат задоволувачки решенија. Всушност, таквите решенија донекаде ќе ги задоволат потребите на различните групи, што значи дека тие не се целосни решенија поради ограниченоста од нејасни цели, проблеми и ограничени информации.

Затоа улогата на стратегиските менаџери е многу битна од аспект што денес, во услови на комплексно окружување и ограничени ресурси, тие треба да донесуваат одлуки кои ќе ги задоволат интересите на сите заинтересирани страни, а тоа секако е етичка одлука.

1.2.3. Општествената етика и општествено одговорни стандарди

И во поглавјето за етиката, моралот, културата и вредностите кажавме дека, всушност, етичките принципи и стандарди преку кодекс на етика или други етички практики водат до општествено одговорно однесување како одговорност на организацијата кон потребите и интересите на сите стејкхолдери на самата организација.

Општествената одговорност, всушност, претставува грижа на организацијата за општествените проблеми, која се операционализира преку одлуките донесени од страна на менаџерите¹⁸.

Таа општествена одговорност се гради, создава, негува, а е под влијание на самата општествена етика која ги искажува верувањето и ставовите на луѓето, односно стандардите кои регулираат како треба да се однесуваат луѓето помеѓу себе, а во однос на сложени прашања како што се чесноста, праведноста, сиромаштијата и индивидуалните права на човекот.

¹⁸ Шуклев-Дракулевски, *Стратегиски менаџмент*, 2001, Економски факултет

Општествената одговорност и очекувањата од неа се различни и варираат од земја во земја, од општество до општество во зависност од специфичните културни вредности и норми, традиции, верувања и другите специфики на времето на живеење.

Тука ја објаснуваме, всушност, улогата на националната култура која ги вклучува вредностите, верувањата, убедувањата, нормите, знаењата, моралните принципи, закони и други практики кои ги обединуваат граѓаните на една земја и нација¹⁹. Националната култура, всушност, е таа, првата, што го обликува индивидуалното однесување и го специфицира како адекватно или неадекватно во интеракција во односите со луѓето. Затоа велиме дека за секоја компанија која делува во дадено општество и се труди да покажува општествено одговорно однесување најпрвин треба да ја почитува и да ја следи националната култура која низ своите вредности и норми го создава тоа адекватно или посакувано однесување кое организациите мора да го следат за да бидат успешни и да не бидат морално или казнено санкционирани. Таа, во суштина, ја обликува општествената етика која е доминантна во тоа општество, како таа се одразува на етичките стандарди и организациската култура во една компанија, па соодветно на тоа се појаснуваат целите и подрачјата на општествена одговорност кои би сакала да ги постигне организацијата. Така се формираат општествено одговорните стандарди како резултат на целокупното влијание на една национална култура, општествена етика и организациска култура. Тие ѝ даваат појасна слика и правец на компанијата како подобро да се претстави како општествено одговорна фирма и во кои подрачја да има посебен интерес и залажба за такво однесување.

Таквите разлики прават менаџерите да имаат различен пристап и приоритет кон различни групи на стејкхолдери, односно кои вредности и барања на одредена група се побитни за задоволување на нивните интереси и потреби, а тоа да е во рамнотежа со општествената етика во тоа општество. Но, како и да е, менаџерите највеќе чувствуваат одговорност кон потрошувачите, акционерите и своите вработени за потоа да следи одговорноста кон општеството и владата и други стејкхолдери²⁰.

¹⁹ E.B.Tylor, *Primitive culture* (London Murra:1971)

²⁰ Steven N Brenner, Earl A. Molander *Is the ethics of business changing?* Harvard business review

Етичките стандарди и кодексот на етиката, заедно со организациската етика која ги претставува моралните вредности, уверувања и правила покажува како членовите на истата да се однесуваат на адекватен начин и како да постапуваат меѓусебно и надвор од организацијата грижејќи се за сите стејкхолдери внатре и надвор од организацијата. Така, менаџерите, почитувајќи ги етичките вредности за еднаков третман на сите стејкхолдери, постојано прават етички избори за да донесат правилни одлуки и тие вредности ги вградуваат во организациската култура за да ги создадат општествените одговорни стандарди²¹.

Тие стандарди овде се формираат со помош на сите тие аспекти и со организациската култура и организациската структура кои влијаат да се формира средина со силна и приспособлива култура чии вредности им овозможуваат на вработените да се приспособуваат на новите услови. Со таква култура тие имаат отворен пристап кон етичките прашања и одговорно однесување, додека пак таа може да биде и инертна култура создадена од вредности и норми која не ги мотивира вработените во организацијата да имаат поширок поглед на окружувањето околу нив и предизвиците од етичко и одговорно однесување како пристап за градење предност. Таа инертна култура ги насочува кон тесни интереси на штитење на одредена група стејкхолдери, притоа нè водејќи сметка за останатите групи.

Затоа општествените одговорни стандарди се најсложени, комплексни норми и однесувања бидејќи го земаат целокупниот амбиент и специфичности создаден од националната и општествената етика, преку организациската етика и култура со градење и на индивидуалната, лична етика и одговорност.

Моето размислување главно се согласува со претходната дискусија и со тоа дека организациската етика создадена под влијание на националната култура во средината во која работи компанијата ја обликува нејзината општествена одговорност.

Она што би дополнително овде е дека кај нас сè уште националната култура силно влијае на формирањето на етиката во компаниите, а со тоа и на организациската култура. Ова понекогаш не е во прилог на компаниите кои имаат повисоки очекувања и различни вредносни системи и уверувања, но поважно е

²¹ T.L.Beauchamp and N.E.Bowie, *Ethical Theory and Business* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979)
A.MacIntyre, *After Virtue* (Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press, 1981).

да се работи заеднички на формирање силна и приспособлива култура која ќе овозможи организацијата брзо и полесно да се адаптира кон новите барања на своите клиенти и да се ориентира кон задоволување на интересите и барањата на своите стејкхолдери. Во такви услови и општествените одговорни стандарди полесно ќе можат да се имплементираат и да бидат препознаени надвор како позитивни сегменти на една силна и приспособлива организација.

2. ЕТИКАТА И СТЕЈКХОЛДЕРИТЕ

2. Главни карактеристики, интереси и односи на стејкхолдерите во однос на етичките дилеми и примената на општествена одговорност од страна на компаниите

Денес современите менаџери делуваат во комплексно, општо и посебно окружување. Општото окружување е заедничка детерминанта за сите компании каде и да се наоѓаат. Но, за компаниите, покрај тоа што е важно општото окружување, сепак, посебно е важно *посебното окружување* кое го сочинуваат различните видови потрошувачи, конкуренти, добавувачи, понудувачи на работната сила и технолошкиот сегмент, кои воедно спаѓаат и во општиот сегмент на окружување на компаниите.

Овде во посебното окружување одлуките кои ги донесуваат менаџерите во компаниите се однесуваат и се главно детерминирани од посебна група или групи кои имаат значително влијание врз успехот и работењето на една компанија. Тоа се стејкхолдерите²². Тие се јавуваат како поединци или групи кои можат да влијаат и кои се засегнати од резултатите кои ги постигнува организацијата и имаат соодветни барања од нив²³. Всушност, тие се луѓе или групи кои ја снабдуваат компанијата со продуктивни ресурси, а како резултат на тоа имаат и побарувања од неа и соодветен удел во организацијата²⁴. Тие се групи кои влијаат и се под влијание на одлуките донесени од страна на менаџментот на компаниите односно се под влијание на акциите кои ги донесуваат менаџерите.

Се поставува прашање: зошто сè се врти околу стејкхолдерите кога станува збор за етичкото однесување и општествената одговорност на компаниите? Би одговориле дека, тие се несомнено оние лица т.е. човечки компоненти, преку кои овие два сегмента заживуваат и може да се измери нивниот интензитет во односите со нив.

Колку е поголемо и позначајно нивното учество, толку компанијата е позависна од нив, а колку е поголема зависноста се зголемува нивното влијание

²² Името им е составено од англиските зборови stake-што означува луѓе кои имаат интерес или се вклучени во некоја акција и holders-оние кои се засегнати од страна на таквите акции

²³ J.Frooman, 1999,Stakeholder influence strategies, Academy of Management Review,24:191-205

²⁴ R.E.Freeman, *Strategic Management:A Stakeholder Approach* (Marshfield,MA: Pitman,1984)

врз одлуките, насоките и активностите на компанијата. Затоа тие се многу битен фактор за компаниите и предизвикот на менаџерите е да ги задоволат нивните барања или да ја зацврстат организацијата да не биде толку зависна од нив бидејќи тие ги контролираат најзначајните ресурси²⁵.

Затоа во последните години менаџерите применуваат т.н. менаџмент на стејкхолдери кој се изразува преку комуникација, соработка и одржување стабилни односи со стејкхолдерите, сè со цел да се мотивираат за да се однесуваат на начин кој ќе биде корисен за организацијата и за сите стејкхолдери. Затоа е многу битно да се одредат вистинските стејкхолдери кои се важни за компанијата, да се одредат нивните интереси, да се идентификуваат нивните придонеси за компанијата, а со тоа и да се рангираат по приоритет и важност со оглед на нивното влијание и зависност од компанијата.

2.1. Односот на етиката кон вработените во организацијата

2.1.1 Прашања поврзани со плата, бенефиции, услови за работа, синдикати

Вработените се едни од најважните и најзначајните стејкхолдери на секоја компанија. Овде етичките принципи се огледуваат во очекувањата на вработените дека нивната организација ќе создаде услови за да ги унапредат своите вештини и продуктивно да го користат нивното знаење со што ќе придонесат до организациски успех. Етичко однесување е и кога спрема вработените ќе се однесуваат на фер и праведен начин преку креирање на структура на занимања која праведно и подеднакво ги наградува вработените за нивните придонеси. Тоа најчесто се отсликува преку праведен третман и однос преку целокупниот менаџмент на човекови ресурси кој ги засега сите аспекти на работа на еден вработен.

Но, најчесто вработените своите приоритети, интереси и заложби ги гледаат во поглед на платата и бенефициите на работа кои им се достапни. Секако, во светот секаде се различни примањата и бенефициите кои ги имаат вработените во една компанија, но тие треба да се вистински мотиватор за

²⁵ G.Donaldson & J.W.Lorsch, 1983, *Decision Making at the Top: The Shaping of Strategic Direction* (New York: Basic Books), 37-40

постигнување на организациските цели, па затоа треба да бидат и соодветни во зависност од работата и позицијата која ја има вработениот. Секако дека животниот стандард во определена земја и општо состојбата на секторот во економијата влијаат на овие сегменти.

Поврзано со етичкиот третман кон своите вработени, компаниите треба да го имаат предвид нивото на плати кое е позиција на организациски поттици за плати споредено со други организации од истата дејност кои вработуваат слични работници. Но, овде самата организација прави избор на тоа дали ќе применува високо ниво на плати, ќе ги мотивира повеќе своите вработени, па ќе има поголеми трошоци или пониско ниво кое ќе ги намали трошоците, но ќе ја намали и мотивираноста за висока ефикасност и ефикасност на вработените. Ова зависи од тоа за каква стратегија се одлучил менаџментот, дали за стратегија на диференцијација или стратегија на ниски трошоци.

Кога станува збор за платите, битна е и структурата на плати кои ги групира вработените според важноста за организацијата, земајќи ги предвид нивните способности и вештини кои се важни за компанијата, па и вработените ова мора да го земаат предвид за да знаат дека во поглед на платите не можат да бидат исти, но очекуваат да бидат соодветно платени за нивната позиција. Но и овде етичкото прашање и дилема зависи од самата култура и средина во која делуваат компаниите, па, така, американските компании кои им даваат многу поголеми плати²⁶ на своите врвни менаџери за разлика од европските и јапонските компании (каде кај американските е поголема разликата во плати во хиерархиска смисла), може да забележиме дека се однесуваат неетички во тој план.

Но, затоа, од Јапонија ни пристигнува пример²⁷ дека не се сите директори недопирливи. Односно, извршниот директор на една од најуспешните компании во Јапонија, Јапан Airlines, решил да си ја намали платата, поради финансиската криза низ која поминувала неговата компанија. Поради недостатокот на финансиски средства, голем дел од вработените останале без работа, па директорот решил да ја намали својата плата и сега таа е пониска и од онаа на пилотите. Односно, за да се солидаризира со своите колеги, Харук Нишиматсу сега на работа доаѓа со градскиот превоз и јаде во

²⁶ "Extreme Flextime", Inc, April 2004, 91

²⁷ www.tocka.com.mk 08.04.2011

кантината, каде чека на ред како и другите вработени. Ова солидаризирање со останатите вработени само ја покажува етиката на компанијата и на врвните менаџери кон вработените кои работат во неа.

И бенефициите се важни за вработените, па и тука тие очекуваат да бидат заштитени, со оглед на тоа дека најголем дел од бенефициите се однесуваат на здравственото, социјалното и пензиското осигурување како и осигурувањето во случај на невработеност и соодветни компензации. За полесно справување со овие работи, а во поглед на етички пристапи и третмани кон своите вработени, многу организации денес ја применуваат дистрибутивната правда и процедуралната правда.

Дистрибутивната правда е принцип кој наведува на тоа дека во поглед на дистрибуцијата на пораст на платите, унапредувањата, доделувањето интересна работа, овозможувањето подобри работни услови и работен простор како и достапноста на организациските ресурси, треба да се биде праведен. Но оваа праведност и дистрибуција на резултати ќе се должи на придонесите и заложбите кои ги имаат вработените за организацијата (кое ги вклучува нивното време, напор, искуство, образование, вештини, способности и нивоа на извршување), а не на индивидуалните разлики во карактеристиките на личностите на самите вработени за кои тие немаат никаква контрола (пол, возраст, раса, национална припадност и сл.)²⁸. Колку ова се применува останува прашање, но анализите покажуваат дека на пример во САД дистрибутивната правда оди тешко и покрај напорите на менаџерите и администрацијата, па уште е присутна нееднаквоста и дискриминацијата врз основа на пол или раса²⁹. Секако, ова се случува и во сите делови во светот каде има различности во секој поглед.

Принципот на процедурална правда акцент става на процедурите кои треба да ги применуваат менаџерите за праведно да се дистрибуираат резултатите кон вработените. Овде се прецизира преку процедура кој треба да биде унапреден, кој да добие покачување, кој треба да биде санкциониран или отпуштен, но за да функционира ова менаџерите треба внимателно да го следат извршувањето на вработените заради објективна оценка, да ги земаат предвид пречките во окружувањето кои влијаат на извршувањето, а вработените немаат контрола над

²⁸ R.Folger and M.A.Konovsky, „Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions“; *Academy of Management Journal* 32(1989)115-30

²⁹ „Household Data Annual Averages“ www.bls.gov, April 28, 2004 Ibid

нив, како што се дефекти во машини, недостиг на сировини или намалена побарувачка за одреден производ и, на крај, да ги остават на страна ирелевантните лични карактеристики како што се возраста, полот и етничката припадност³⁰.

Етичкиот однос на една организација кон своите вработени се согледува и во можноста да ѝ дозволи и овозможи заштита на нивните интереси преку синдикално организирање. Така се зголемува довербата, јакне соработката и не се остава простор за манипулација со трудот на вработените. Секако дека и во овие аспекти постојат проблеми и недоразбирање, но организацијата е таа која треба преку етичките стандарди да ги заштити своите вработени.

Етичкото однесување кон вработените како човечки капитал и важна група на стејкхолдери се гледа и преку почитувањето и ефективното управување со разновидната работна сила и почитувањето на правата на малцинствата при вработување. Таа разновидност може да биде извор на конкурентска предност помагајќи ѝ на организацијата да нуди подобри добра и услуги на своите потрошувачи³¹. Истата разновидност допринесува и дава различен поглед и пристап кон проблемите, па може да го унапреди донесувањето на одлуките. Ефективното управување со разновидната работна сила може позитивно да влијае на профитабилноста задржувајќи ги вредните вработени, без разлика на нивниот статус, националност, пол, раса и сл.

Така на пример светски познатата компанија Соса-Кола користи програми за користење и употреба на малцинствата како добавувачи и разни програми за обука кои ја збогатуваат работната сила и привлекуваат квалитетни работници³².

Само преку овие етички предизвици и заложби една организација ќе стекне углед на компанија која се однесува етички и општествено одговорно кон своите вработени, а преку тој углед ќе привлекува квалитетни работници кои ќе бидат мотивирани за високо извршување и ќе создава конкурентска предност преку вештините и човечкиот капитал во своите редови.

Моето согледување од досегашните анализи во овој сегмент околу односот на компаниите кон своите вработени има неколку аспекти.

³⁰ Greenberg, „Organizational Justice”, M.G Ehrhart, „Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior”, *Personnel Psychology* 57(2004)61-94; A.Colella, R.L.Paetzold, and M.A.Belliveau, „Factors Affecting Coworkers Procedural Justice Inference of the Workplace Accommodations of Employees with Disabilities”, *Personnel Psychology* 57(2004) 1-23

³¹ G.Robinson and K.Dechant, „Building a Case for Business Diversity”, *Academy of Management Executive* '97

³² J.Kanh, „Diversity Trumps the Downturn”, *Fortune*, July 9, 2001, 114-16

Прво: генерално кај нас вработените како стејкхолдери не се баш приоритетни за компаниите и главно не им се посветува преголемо внимание. Ова може да произлегува од стратегиите на самите организации да ги скратат трошоците и во услови на криза да штедат на плати и да не инвестираат многу во условите за работа и во човечкиот капитал, туку повеќе да се свртат кон потрошувачите, своите акционери и другите стејкхолдери.

Второ: платата е секогаш спорен момент и иако се следат некои процедури во поглед на вработувањето и бенефициите кои следат со него, сепак, во зависност од секторите во индустријата и економијата во земјата, платите се различни, но се далеку од праведни. Во последно време, во услужните сектори се плаќа по извршување и учинок, што е добро и мотивирачки. Но, во вакви дејности се занемаруваат бенефициите кои им се најважни на вработените. Овде постои голема разлика помеѓу јавниот и приватниот сектор.

Трето: што се однесува до инвестирањето во своите вработени, може да се каже дека компаниите овде можат и повеќе. Странските поголеми компании имаат обичај да вработуваат веќе докажани и искусни работници, но можат да си дозволат и обука и развој на своите вработени додека новите компании полесно се движат во овој сегмент и повеќе гледаат на профитот и опстанокот. Логично е да очекуваме дека финансиски посилните компании редовно инвестираат во своите вработени за разлика од послабите. Но и кај поголемите имаме проблеми од типот на нееднакво плаќање, нефер и неправеден третман, слабо управување со човечките ресурси, работни услови и сл.

2. 2. Односот на етиката кон потрошувачите

2.2.1 Прашања од областа на услуги кон потрошувачите и квалитетот на производите како сегмент за креирање конкурентска предност

Потрошувачите се можеби најважната и најкритична група на стејкхолдери бидејќи се најнезависни од компанијата поради конкуренцијата, па затоа компанијата мора да покаже етичко однесување и општествена одговорност за да ги придобие новите потрошувачи, а да ги задржи постојните преку нудење на квалитетни производи по разумна цена и обезбедување на пост продажни услуги. Тие се корисници на добрата и услугите кои ги нуди определена компанија, а со самото купување на тие добра и услуги, всушност, ја снабдуваат организацијата со монетарни ресурси кои ѝ се потребни на компанијата за да создава нови производи и да ги пласира на пазарот.

Затоа стратегиските менаџери мора да ги препознаат клучните потрошувачи на компанијата, да им излегуваат во пресрет на нивните потреби во синџирот на вредности на компанијата, па затоа успешниот менаџмент на синџирот на вредности се фокусира на потребите на потрошувачот, а не на типот на производи кои ги произведува компанијата³³.

Водени од желбите и потребите на потрошувачите, менаџерите тоа го земаат предвид во своите стратегии за остварување на конкурентска предност, па тие знаат дека барањето високо квалитетен производ со повеќе особини ќе ги чини поскапо заради поскапиот процес на производство, но за да ги задоволат потребите на потрошувачите нудат или повеќе особини на производот по иста цена или исти особини и квалитет на производот, но со пониска цена³⁴.

Генерално, потрошувачите бараат пониска цена, висок квалитет на производите, брза пост-продажна услуга, производи со многу корисни карактеристики и, всушност, производи прилагодени на нивните потреби.

Секако, покажувајќи високо ниво на одговорност и фер пристап кон потребите на потрошувачите, менаџерите во својот однос со нив треба да го имаат предвид и функционирањето на компанијата и задоволувањето на останатите стејкхолдери, па така не треба да нудат одговорност која би го загрозила работењето и опстанокот на организацијата, на пример со креирање

³³ D.F.Abbel, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980)

³⁴ According to Richard D'Aveni, the process of pushing price-attribute curves to the right is a characteristic of the competitive process. See R.D'Aveni, *Hypercompetition* (New York: Free Press, 1994)

високо квалитетни производи, но со преголеми трошоци кои ја загрозуваат стабилноста на компанијата. Ова ѝ се случило на Тојота во 90-тите години кога нудејќи високо специјализирани производи (автомобили) со многу и скапи карактеристики се создале огромни трошоци кои подоцна ги натерало менаџерите да ја ограничат понудата на ваквите производи³⁵.

Затоа, со цел да се подобри одговорноста кон потрошувачите, а и да се одржи функционалноста на компаниите со намалување на трошоците, слично како и менаџментот на стејкхолдери кој е општ принцип и пристап кон сите стејкхолдери, овде менаџерите денес го применуваат менаџментот на однос кон потрошувачот која се потпира на ИТ технологија која ги следи променливите барања за производите на потрошувачите и се потпира на продажба и продавање, пост-продажна услуга и поддршка и маркетинг. Со сите овие компоненти менаџерите ги увидуваат различните потреби и барања на потрошувачите и даваат информации како тие реагираат на производите, па така се подобрува и самиот однос кон нив земајќи ги тие корисни информации.

Најважен сегмент за потрошувачите е квалитетот и негово унапредување, а тоа е секогаш во прв план на потрошувачите како стејкхолдери кои секогаш бараат квалитетни производи. Компаниите, нудејќи и такви производи, иако имаат високи трошоци, создаваат лојалност и поголема одговорност кон своите потрошувачи за разлика од конкурентите, па таквиот имиџ на одговорна компанија создава други потрошувачи и така компанијата прави и повеќе профит продавајќи повеќе производи. Исто така, иако висококвалитетните производи во прв план носат високи трошоци, тие ја зголемуваат ефикасноста, а ги намалуваат оперативните трошоци.

За да го унапредат квалитетот, компаниите применуваат менаџмент на севкупен квалитет кој се однесува на сите активности на синџирот на вредности кои треба да бидат насочени кон оваа цел. Тој пристап ја вклучува организациската поставеност кон квалитетот кој бара промена на организациската култура³⁶, фокусирање на потрошувачот, наоѓање начини за мерење на квалитетот, поставување цели и иницијативи, барање фид-бек од вработените, идентификација на евентуални пропусти и грешки, воведување

³⁵ K.Done, „Toyota Warns of Continuing Decline”, *Financial Times*, November 23,1993,23

³⁶ Bowles, „Is American management Really Committed to Quality?” *Management Review*, April 1992, 42-46

систем на залихи токму на време, тесна соработка со добавувачите и отстранување на пречките помеѓу функциите.

Денес, ставајќи се и самиот во улога на потрошувач, гледајќи ги нашите компании во поглед на нудењето квалитет на производи, можам да кажам дека кај поголемите и познати компании квалитетот е задоволувачки и во дејностите каде се испорачуваат услуги. Помалите и нови компании сè уште се борат за опстанок на пазарот и можеби не можат да си дозволат инвестирање во подобрување на квалитетот и намалување на цени. Сепак, и тие се ориентирани кон потрошувачите.

Цената е елементот кој е важен за потрошувачите, посебно во овој период на економска криза каде поскапувањето на општото ниво на цени доведува до генерално незадоволство. Но, денес, во услови на инфлација, квалитетот останува речиси ист, а цените одат нагоре, што е мошне негативно за компаниите во обид да ги задржат потрошувачите.

Затоа компаниите кои ја применуваат економијата на обем и сериски имаат помали трошоци во производството, можат да си дозволат пониски цени, за разлика од конкурентите, задржувајќи го квалитетот и пост-продажните активности и услуги. Секако, денес се нудат различни видови на еден производ и се инвестира во маркетингот и поспродажните услуги, посебно кај странските компании што работат овде, а потрошувачите генерално се меѓу најприоритетните стејхолдери и на поголемите и помалите компании.

2.3 Односот на етиката кон акционерите и менаџерите

Акционерите како *стејхолдери* се засегнати од политиката на компанијата и се под влијание на неа бидејќи со поседување на одреден број акции тие се и делумни сопственици на компанијата, па се грижат за нивниот капитал кој го имаат вложено. Тие се заинтересирани за начинот на кој функционира компанијата бидејќи сакаат да ја максимизираат нивната добивка, односно да постигнат повисока пазарна вредност на нивните акции, па постојано го набљудуваат менаџментот за да се осигурат дека тој работи во правец на зголемување на нивната профитабилност³⁷. Од аспект на етиката тие сакаат да се осигураат дека менаџерите се однесуваат етички и не го загрозуваат

³⁷ J.A. Pearce „The Company Mission as Strategic Tool”, *Sloan Management Review*, Spring 1982,15-24

капиталот на акционерите со вложување на акции кои можат да го нарушат угледот на компанијата. Исто така краткорочното зголемување на богатството на акционерите може негативно да се одрази на идната конкурентска способност на компанијата ако таа не инвестира во својата иднина и нема долгорочна визија и стратегија. Овде може да изгубат сите стејкхолдери.

За акционерите е многу битна грижата за капиталот на компанијата и исплата на дивиденда која како профит ја остваруваат од добивката на самата компанија. Значи, една одговорна компанија покрај водењето грижа и задоволување на интересите на потрошувачите, вработените, локалната заедница, владата и останатите стејкхолдери, се однесува етички и кон своите акционери кога ја дели остварената добивка со нив и одлучува заедно со нив како да ја инвестира добивката која ја оствариле, дали во исплата на дивиденди или во инвестирање во развој на компанијата.

За појасна илустрација ќе земеме само една сегашна анализа во Република Македонија и како компаниите се однесуваат етички кон своите акционери во некои од поголемите компании – посебно во делот на исплата на дивиденди.

Мал е бројот на компаниите во земјава што распределуваат дел од профитот како дивиденда, ама оние што исплатуваат, го прават тоа редовно секоја година. Тоа значи дека имаме фирми што работат добро и уште подобро заработуваат.

Мај е месец кога најголемиот дел од акционерите ќе се офајдат со дополнителен принос од дивиденда. Најчесто компаниите се решаваат дел од профитот да исплатат за дивиденда, а останатиот дел да го инвестираат во развој на компанијата. Тоа, секако, се договара заеднички во интерес на двете страни. Анализата со податоците за компаниите е земена од Македонска берза³⁸:

„Македонски телеком“ ќе исплати дивиденда за 2010 година во вкупен износ од 97 милиони евра, а секој акционер ќе добие по нето-износ од 55,84 денари по акција. Добро ќе се офајди и државата, која ќе добие 33,8 милиони евра. Дивидендата ќе се исплаќа од 29 април до 11 мај.

Најголемата македонска фармацевтска компанија „Алкалоид“ донесе одлука да им исплати на акционерите дивиденда во висина од 150 денари нето, односно 166 денари бруто за една акција. Дивидендата ќе биде

³⁸ Извор Македонска берза-објавено во Утрински Весник бр.3564 на 21 април 2011

исплатена во готово, почнувајќи од 11 мај на трансакциските сметки на акционерите. Според финансиски податоци на „Алколоид“, компанијата ја заврши 2010 година со нето-добивка во висина од 581,5 милиони денари, односно 9,5 милиони евра.

Акционерите во „Реплек“ и во „Фершпед“, сепак, ќе добијат највисоки дивиденди. Акционерите на „Реплек“ годинава ќе добијат дивиденда од 3.075 денари по акција, а акционерите на „Фершпед“ дивиденда од 2.016 денари по акција, што е зголемување за повеќе од 300 денари во споредба со дивидендата за 2009 година. „Реплек“ за лани утврди сума од 79,7 милиони денари за исплата на дивиденда, односно 1,3 милиони евра.

Дивидендата што ќе ја подели „Скопски пазар“ по акција изнесува 124 денари, а оние што имаат приоритетни акции ќе добијат по 186 денари по акција. Последен ден на тргување со право на дивиденда е 26 април. „Македонија турист“, пак, ќе дели и дивиденда и парични награди. Оваа компанија ќе дели дивиденди во вкупен нето-износ од 1,3 милиони евра. Бруто-вредноста на дивидендата што ќе се исплаќа ќе изнесува 205 денари по акција. „Македонија турист“ одредила износ и за награди во износ од 27 илјади евра.

Банкарите прикажаа најголеми профити за лани, но само дел од нив се решаваат да издвојат средства од добивката за дивиденда. Акционерите во Комерцијална банка годинава ќе земат дивиденда од околу 200 денари по акција, а ТТК Банка предложи износот на дивидендата за една обична акција да изнесува 42,7 денари, односно 4,2 отсто во однос на нејзината номинална вредност од 1.000 денари.

Менаџерите се можеби најважната група на стејкхолдери бидејќи со нивното управување и однесување во фирмата влијаат на интересите и положбата на сите останати стејкхолдери, посебно бидејќи се одговорни за финансискиот капитал на фирмата и развојот на човечки ресурси, а преку нив ја зголемуваат профитабилноста на фирмата и цената на нејзините акции³⁹.

³⁹ C.I. Barnard , *The Functions of the Executive*(Cambridge, MA: Harvard University Press,1948

Менаџерите како стејкхолдери можат да влијаат на компанијата и имаат одредено побарување од неа, односно се во меѓусебен однос, бидејќи тие на компанијата ѝ го нудат своето искуство, знаење, експертиза, а очекуваат награда за тоа во вид на бенефиции и добра плата, можности за унапредување и создавање кариера и права на акции и бонуси поврзани со извршување на организацијата. На менаџерите понекогаш им е тешко да донесат одлуки кои ги тангираат сите стејкхолдери бидејќи една одлука може да биде повеќе корисна за една група стејкхолдери за разлика од друга група на која истата одлука може да ѝ нанесе штета, па е многу важно за менаџерите да ги потврдуваат етичките вредности. Тие мора да бидат мотивирани и водени да работат напорно за интересите на акционерите и треба да не се однесуваат неетички и незаконски со што можат да ја загрозат позицијата на компанијата⁴⁰. Така, во последните години сме сведоци на сè почести измами и скандали во деловниот свет каде многу корумпирани менаџери однесувајќи се неетички и незаконски го максимизирале нивното лично богатство и капитал за сметка на акционерите, па заради тоа многу компании ја изгубиле својата вредност и пропаднале.

Се поставува прашањето дали е етички менаџерите да се плаќаат толку многу? Тие пари би можеле да им припаднат на акционерите во вид на дивиденда или со тоа да се намали разликата во плати на оние од врвот и оние подолу. Во последно време е на осуда и практикувањето на менаџерите да членуваат во повеќе одбори на компании влијаејќи врз бонусите и правата на акции и на останатите менаџери и ги загрозуваат интересите на акционерите и останатите стејкхолдери⁴¹.

Мојот став за овие групи на стејкхолдери е во правец на заштита на капиталот на компанијата и правилно раководење со неа. Имено, за да се задоволат акционерите тие често го поставуваат и врвниот менаџмент кој се наоѓа во многу тешка позиција да задоволи многу групи на стејкхолдери. Менаџерите како група се во многу тешка позиција да одговорат на сите барања од причина што интересите на акционерите се многу поразлични и противречат, на пример, со интересите на вработените и потрошувачите, но, сепак, мислам дека компаниите добро го штитат својот капитал, најпрво мотивирајќи ги врвните

⁴⁰ P.S Adler „Corporate Scandals:It’s Time for Reflection in Business Schools” *Academy of Management Executive* 16 (August 2002) 148-50

⁴¹ ⁴¹ P.S Adler “Corporate Scandals:It’s Time for Reflection in Business Schools” *Academy of Management Executive* 16 (August 2002) 150-52

менаџери да не влегуваат во ризични вложувања, а индиректно така штитејќи ги интересите на самите акционери.

Битно е да сфатиме дека со правилен однос кон сите стејкхолдери, пример со зголемување на бројот на потрошувачи поради добар квалитет и разумни цени, расте побарувачката за тие производи или услуги, па така растат акциите на самата компанија, а со тоа добиваат и акционерите. Овој едноставен пример само ме наведува на заклучокот дека стејкхолдерите се взаемно поврзани меѓу себе и целта да се задоволат сите заеднички може да донесе бенефит за компанијата и средината во која постои.

2.4. Односот на етиката кон заедницата, државата

2.4.1 Прашања поврзани со заштитата на животната средина, вработеноста, хуманата дејност

Заедницата, општеството, државата како стејкхолдер има непосредни врски со компанијата која работи во тоа окружување бидејќи ги снабдува компаниите со физичка и социјална инфраструктура, работна сила, живеалишта, институции кои ги користат вработените и менаџерите на компанијата и сл. Од друга страна заедницата очекува повратно компанијата да покажува општествена одговорност грижејќи се за средината во која егзистира, партиципирајќи во локални проекти и акции, плаќајќи ги даноците и платите да придонесува за економијата во градот или регионот и, што е најважно, да ги следи законските и етичките принципи кои владеат. Бизнис етиката е многу важна, особено за малите средини каде загубата на некоја поголема компанија во таа средина би имала многу голем негативен ефект по економијата и вработеноста во тој регион па и во земјата воопшто. Затоа и овде општествената одговорност и етиката се многу битни и се гледаат како суштествени за стабилен развој и добра соработка.

Особени подрачја каде етиката се огледува во акциите на организациите се активностите поврзани со заштитата на животната средина, применувајќи стандарди на безбедност за околината за компаниите кои со својата производна дејност им штетат на природната средина и окружувањето.

Пример за ваква општествена одговорност е инвестирањето на винарската визба – компанија „Тиквеш“ во одржлив развој. Имено, винарската визба „Тиквеш“ по повод Светскиот ден на планетата Земја, објави стратегија за

контрола на користењето природни ресурси со што ќе се овозможи раст на компанијата, но и ќе се придонесе за заштита на животната средина. По тој повод „Тиквеш“ донесе одлука во следниот период постепено да ја намалува тежината на стаклената амбалажа на целокупниот свој асортиман на вина. „Користењето на полесни шишиња, потенки картонски кутии за пакување и навојни затвораи за шишиња, таму каде што тоа е возможно, ќе придонесе за значително намалување на емисијата на `стакленички` гасови во атмосферата кои се појавуваат во процесот на производство на амбалажа за пакување, како и за намалување на количината отпад што ја деградира животната средина“, се наведува во соопштението на компанијата⁴².

Друг свеж пример за заштита на животната средина дава и рудникот „Саса“ од Македонска Каменица каде со инсталирање на триесет моќни прскалки на новото јаловиште, еколошки ќе ја заштити околината. Се работи за простор под јаловиштето на кој живеат околу 1.500 од вкупно 8.000 жители на општината Македонска Каменица. Компанијата го направила овој хуман потег предизвикана од протестот на жителите поради силната отровна прашина која доаѓала од јаловиштето и која ветерот ја разнесол низ околината. Пред еден месец во „Саса“ е инсталирана и нова референтна лабораторија за анализи на присуството на металите во почвата околу рудникот. Од рудникот се вели дека се работи за лабораторија со меѓународен сертификат, една од ретките на Балканот. „Тоа е влог во еколошката заштита на подрачјето“, потенцираат од менаџментот на компанијата⁴³.

Хуманистичката дејност е многу битна и сè позастапена како етичко однесување на компаниите и демонстрирање општествена одговорност во заедниците каде функционираат. Најчесто големите организации ја покажуваат својата хумана дејност кон социјално загрозените групи на население како и други специфични маргинализирани групи (стари лица, деца без родители, телесно инвалидни лица, лица со ментален хендикеп и сл.) и нивната помош ја даваат во форма на различни донации на производи од самата компанија или други производи и услуги кои им се потребни на тие лица, потоа директна финансиска помош, стипендирање, помош при вработување и сл.

⁴² Извор: Макфакс, 21.04.2011

⁴³ Извор: Утрински весник, бр.3567 од 28 април 2011

Во Македонија неодамна се одржа и настанот „Денови на кариера“ од 08-17 Април 2011 во која операторот „Вип“ им понуди можност на студентите што ги посетиле предавањата на тема „Што да очекувам од интернационална компанија во процесот на регрутација на нови кадри“, да бидат интервјуирани за вистинско вработување за четири отворени работни места во операторот „Вип“⁴⁴. Целосно посветени на промоција на вистинските општествени вредности и доближување на реалното бизнис-окружување до младите, операторот „Вип“ како генерален партнер учествува на сите настани во рамките на „Денови на кариера“ преку понуда на интересни содржини, а нуди и ексклузивна можност студентите да присуствуваат на предавањата на членовите на Управниот одбор на „Вип“.

Компаниите својата хуманистичка дејност ја покажуваат и преку пошироко дејствување во заедницата и општеството во кое дејствуваат, па често преземаат и се вклучуваат во локални акции и проекти, даваат финансиска, материјална и логистичка поддршка, се јавуваат како покровители и организатори на разни настани во локалната заедница од областа на културата, спортот, социјалната заштита, образованието и науката и други подрачја. Така се приближуваат до сите стејхолдери, ја покажуваат нивната етичка страна и привлекуваат симпатии и нови конзументи на нивните производи и услуги.

Еден несекојдневен пример за општествена одговорност кон општеството и заедницата во која делуваат и меѓународни компании е филантропската акција на компанијата „Кока-Кола“.

Компанијата „Кока-Кола“ основа фонд преку кој ќе се обезбедат средства во висина од вкупно 31 милион американски долари наменети за санирање на последиците и поддршка на напорите за обнова на подрачјата погодени од катастрофалниот земјотрес и цунамито во Јапонија во текот на следните три години. Основањето на Фондот на „Кока-Кола“ за обнова на Јапонија се надоврзува на досегашната поддршка во ублажувањето на последиците од катастрофата во Јапонија, за што „Кока-Кола“ веќе донираше 7,3 милиони долари, вклучувајќи ги и над 7-те милиони шишиња со потребни пијалаци, како што се вода, чај и спортски напатоци кои им беа испорачани на националните и локалните власти во подрачјата погодени од катастрофата⁴⁵.

⁴⁴ Извор: Утрински весник бр.3557 од 14 април 2011

⁴⁵ Извор:Макфакс, 05.04.2011

Во Фондот како дел од групацијата на „Кока-Кола“ се вклучи и компанијата „Пивара Скопје“ која покажа поширока општествена одговорност како компанија која работи во нашата земја.

Мал е бројот на компании кои денес во нашата земја вистински одговорно се однесуваат кон заедницата и општеството во која дејствуваат, но, сепак, за разлика од минатото, има подем и напредок во овие активности на компаниите. Така тие го јакнат својот углед и почит од средината и заедницата во која егзистираат и, секако, очекуваат повратно да им се врати во зголемување на бројот на потрошувачи и други важни стејкхолдери за нив.

2.5. Класификација на стејкхолдерите

Иако во литературата се наоѓаат разни поделби и класификација на стејкхолдерите во зависност од кој аспект се посматраат, сепак ќе се обидеме да ја изнесеме класификацијата која го зема предвид влијанието што го имаат врз компанијата како и поделбата според потенцијалот за соработка или ограничување на стејкхолдерот кон компанијата. Во секоја класификација се присутни скоро истите групи на стејкхолдери кои се јавуваат во различни односи, па само ќе спомнене дека во една класификација се групирани како:

- стејкхолдери кои внесуваат капитал на пазарот (акционери и снабдувачи со капитал, банки);
- стејкхолдери кои пројавуваат интерес за производите на компанијата (потрошувачи, снабдувачи, општината, заедницата) и
- организациски стејкхолдери (вработените и менаџерите кои ја водат компанијата)⁴⁶.

Секоја група на стејкхолдери очекува од менаџментот кој носи стратегиски одлуки да обезбедат раководење на компанијата преку која ќе ги задоволат своите цели и ќе ги заштитат нивните интереси⁴⁷.

⁴⁶ Rumelt, Schendel, & Teece, *Fundamental Issues in Strategy*, 33

⁴⁷ Donaldson & Lorsch, *Decision Making at the top*, 37

2.6. Поделба на стејкхолдерите според влијанието што го имаат врз компаниите

Претходно споменавме дека стејкхолдерите спаѓаат во посебното окружување на организациите бидејќи за секоја организација тие се посебни и многу битни. Рековме дека тие се група која влијае на организацијата и колку е поголемо и позначајно нивното учество, толку компанијата е позависна од нив, а колку е поголема зависноста се зголемува нивното влијание врз одлуките, насоките и активностите на компанијата.

Затоа подолу е наведена поделбата на стејкхолдерите според влијанието што го имаат врз компаниите:

Економски стејкхолдери, во кои спаѓаат:

- Потрошувачите;
- Снабдувачите, добавувачите;
- Банките, финансните институции.

Општествени стејкхолдери, во кои спаѓаат:

- Владата,
- Синдикатот,
- Трговските асоцијации и
- Групи на јавен притисок (НВО-и, медиуми, јавност).

Сопственици:

- Акционери.

Стејкхолдери во претпријатие:

- Менаџери и -- Работници (Вработени).

Економските стејкхолдери се директно заинтересирани за политиките и активностите на компанијата бидејќи и директно зависат од нејзините активности и операции што ги превзема на пазарот.

Општествените стејкхолдери не се под директно влијание на компанијата, но се заинтересирани компанијата да покажува етичко однесување и општествена одговорност и се на некој начин водичи кои обрнуваат внимание на однесувањето на компаниите и укажуваат на етичко поведение за подобар ефект кон заедницата и општеството во целина.

Менаџерите и работниците со своите одлуки и активности влијаат врз другите заинтересирани страни, особено стратегиските менаџери кои ја водат компанијата и донесуваат одлуки кои ги тангираат останатите групи кои имаат интерес од самата организација, а со тоа имаат и крајна одговорност за успехот или неуспехот на компанијата. Нивните одлуки се исклучително важни со оглед на тоа дека се поврзани со избор на алтернативи и меѓу самиот избор на алтернативи имаат обврска кон вработените, потрошувачите, снабдувачите, акционерите и др., да се однесуваат со почит и праведно истакнувајќи ја етиката во своите одлуки⁴⁸.

Сопствениците претставени преку акционерите се најзаинтересирани од работењето на компанијата бидејќи поседуваат акции во неа. Тие сакаат профитот од нивната инвестиција да биде што поголем, па нивниот интерес е исклучително од економска природа.

Сите овие групи на стејкхолдери имаат големо влијание врз компанијата и сите го користат нивното влијание и позиција да ја насочат компанијата да се однесува одговорно, етички, да се грижи за интересите на сите заинтересирани страни или стејкхолдери, да покажува висока општествена одговорност.

2.7 Поделба на стејкхолдерите според потенцијалот за ограничување или соработка со компанијата

Од самата дефиниција на стејкхолдерите како група која може многу да влијае на успехот и работењето на една организација, воедно и како група која покажува нејзини интереси и барања од организациите, за компаниите е многу важно да ги одредат стејкхолдерите и нивните интереси, кои се важни за нив и каков придонес даваат за организацијата.

Затоа е претставена и друга класификација на стејкхолдерите според потенцијалот за соработка или ограничување со организацијата.

Поддржувачки стејкхолдер е оној кој покажува мал потенцијал за ограничување и висок потенцијал за соработка, па овој вид на стејкхолдер е најпосакуван од страна на компаниите. Можат да бидат добавувачи, дистрибутери, менаџери, вработени. Во овој случај компанијата применува

⁴⁸ R.D.Ireland, M.A.Hill & J.C.Williams, 1992, Self-confidence and decisiveness : Prerequisites for effective management in the 1990s, *Business Horizons*, 35(1):36-43

стратегија за нивно вклучување во решавање на релевантните проблеми, па заеднички постигнуваат и подобри резултати.

Маргиналниот стејкхолдер се карактеризира со висок потенцијал за ограничување и потенцијал за соработка или кооперативност. Иако покажуваат интерес за одлуките на компанијата, сепак, не се многу заинтересирани, но за одредени одлуки или проблеми можат да се активираат и повеќе. Кон овој вид стејкхолдери, компанијата применува стратегија на набљудување и ги открива постепено интересите на одредена група за кога ќе ги открие да донесе правилна одлука во корист на сите, вклучувајќи ја и компанијата. Можат да бидат групи на потрошувачи, акционери...

Неподржувачки стејкхолдер е спротивен на подржувачкиот и се одликува со висок потенцијал за ограничување и низок потенцијал за соработка, па компаниите се трудат да ги избегнат ваквиот вид на стејкхолдери и затоа кон нив применуваат стратегија на одбрана. Најчесто во оваа група се конкурентски фирми, владата, синдикатот, медиумите...

Корисен стејкхолдер кој има висок потенцијал и за ограничување и за соработка, па затоа компанијата применува стратегија на соработка. Ова е важна група и доколку не се поттикне и не се придобие за соработка оваа група може да премине во неподржувачките стејкхолдери, додека ако се настојува да се максимизира соработката помеѓу нив и компанијата, можат да преминат во подржувачки стејкхолдери. Овде спаѓаат вработените, потрошувачите и претпријатијата со комплементарни производи.

2.8. Правила на етичко донесување на одлуки

Менаџерите, за да ги задоволат интересите на сите стејкхолдери, применуваат четири правила или принципи кои им помагаат да ги усогласат интересите на компанијата со тие на стејкхолдерите па така применуваат: утилитаријанско правило, правило за морални права, правило за правда и практично правило⁴⁹.

⁴⁹ E.P Kelly, "A Better Way to Think About Business" (Book Review) *Academy of Management Executive* 14(May 2000), 127-129

Утилитаријанско (утилитаристичко) правило

Утилитаријанското (утилитаристичкото) правило е она според кое етичката одлука има најголема корист за најголем број луѓе. Дилемата е овде како да се измери користа или штетата што се нанесува на одредена група, па во тие случаи кога е неможно да се задоволат сите стејкхолдери, менаџерите ги носат своите одлуки според ова правило кое ќе задоволува најголем број луѓе.

Правило за морални права

Според *Правилото за морални права*, етичка одлука е онаа која ги почитува и штити фундаменталните и неотуѓивите права како што се правата на луѓето за слобода, живот и сигурност, права за имот и приватност, слободен говор и слобода на совеста. И овде етичка дилема на менаџерите е дека некои одлуки ќе ги штитат правата на некои стејкхолдери, а на некои ќе им бидат повредени овие права.

Правило за правда

Правилото за правда е дека етичката одлука е онаа која распределува користи и штети помеѓу луѓето на фер, праведен и непристрасен начин. Овде разликите во полот, расата или религијата треба да бидат занемарени.

Практично правило

Практичното правило ја дефинира етичката одлука како право на менаџерот да контактира со надворешни лица и да бара одговори на терен од лица кои се во бизнисот, стејкхолдери, па дури и од лица кои се во неговото блиско окружување како што се семејството, пријателите и сл., односно ја претставува одлуката транспарентно пред сите заинтересирани страни и обезбедува водење сметка за интересите на сите стејкхолдери⁵⁰.

⁵⁰ B.Victor and J.B.Cullen, „The Organizational Bases of Ethical Work Climates”, *Administrative Science Quarterly* 33(1988),101-25

2.9. Етичкото однесување како предизвик на денешните менаџери во современи услови на бизнис

Менаџерите треба да се однесуваат етички и најпрвин треба да тргнат од фактот дека етичкото однесување се шири и пренесува како модел на однесување и на тој начин се стекнува доверба помеѓу сите стејкхолдери, тие се охрабруваат да работат поефикасно и ефективно, зголемувајќи ја на тој начин и вредноста и перформансите на компанијата, а кога тоа се шири и на другите компании етичкото однесување станува општествена норма и го добива општеството како целина.

Спротивно на ова, кога се ставаат личните интереси пред интересите на стејкхолдерите со заземање на ресурси или одземање на правото за ресурси, ги растураат колективните ресурси и доколку ова го прават и останатите следејќи ги неетичките однесувања можат да доведат до постепено губење на ресурсите од кои губат сите. Посебно кога овие однесувања поминуваат неказнето, поединците или групи на стејкхолдери ги ставаат личните интереси пред интересите на другите⁵¹. На тој начин профитираат од неетичко однесување и создаваат колективна катастрофа која ги охрабрува останатите да се однесуваат на тој начин.

Доколку постои конфликт помеѓу стејкхолдерите и меѓусебна недоверба, компаниите, а и самите тие, ќе изгубат драгоцено време и енергија на изнаоѓање компромисни решенија, а таквите ситуации ја намалуваат ефикасноста и ефективноста на самата организација⁵².

Она што може да се изгуби е репутацијата која се градела со години и претставува углед и почитување кога се однесувате етички, па губењето на репутацијата еднаш тешко се надоместува. Акционерите не би инвестирале во компании кои се водени од менаџери кои постапуваат неетички со што се намалува цената на акциите во тие компании, а паѓа и угледот и репутацијата на самата компанија⁵³.

⁵¹ S.W. Gallerman, „Why Good Managers make Bad Decisions”, in K.R Andrews, ed *Ethics in Practice: Managing the Moral Corporation*(Boston: Harvard Business School Press 1989)

⁵² T.E.Becker, „Integrity in Organizations:Beyond Honesty and Conscientiousness”,*Academy of Management Review* 23(January 1998),154-62

⁵³ M.S.Baucus and J.P.Near, „Can illegal Corporate Behavior Be Predicted? An Event History Analysis”, *Academy of Management Journal* 34(1991),9-36

И самите стејкхолдери можат да ја изгубат својата репутација ако се обидуваат да ги стават нивните интереси пред другите, па така добавувачите можат да ризикуваат носејќи слаб квалитет, потрошувачите постојано да бараат ниски цени, вработените да ги избегнуваат своите одговорности на работното место и сл., менаџерите да го ризикуваат капиталот на компанијата и да штитат определена група, и слични примери.

Еднаш изгубената репутација и доверба која сте ја граделе со години може да ве сруши за еден миг и непоправливо да ве оштети. Предизвикот е преку етичкото однесување и позитивните резултати кои ги носи и, секако, страот од последиците кои ги споменавме од неетичкото делување, треба да се создаде модел и пример на етичка и корпоративна општествена одговорност која би се пренесувала и следела во бизнис практиката на сите компании создавајќи поволни услови за стекнување конкурентска предност преку градење имиџ на етичка и одговорна компанија.

Затоа, во денешно современо и сè покомплексно општество, сите стејкхолдери треба да сфатат дека се дел од една поголема општествена група и дека одлуките кои ги носат не влијаат само на нив туку и на животите на многу други луѓе кои меѓу себе сите се взаемно поврзани во нивните општествено економски односи.

3. ОПШТЕСТВЕНА ОДГОВОРНОСТ - ОПШТЕСТВЕНО ОДГОВОРНИ СТАНДАРДИ

3.1. Етиката и општествената одговорност

Постојат 4 главни фактори кои ја определуваат разликата во етиката помеѓу луѓето, вработените, фирмите и земјите, а тоа се општествена етика, професионална етика, индивидуална и организациска етика⁵⁴.

Општествена етика

Општествената етика се стандарди и принципи кои одредуваат како членовите на едно општество треба да се однесуваат помеѓу себе во однос на сложени прашања како што се праведноста, слободата, сиромаштијата, правата на човекот и сл. Тие се водени од општествените закони, норми и обичаи кои влијаат на тоа како луѓето се однесуваат и влијаат меѓусебно. Таа е различна меѓу општествата.

Професионална етика

Професионалната етика се стандарди кои одредуваат како луѓето од определени професии, дејности треба да ја вршат својата работа и да се однесуваат кога вршат активности поврзани со работата⁵⁵. Така вработените треба да се однесуваат според Кодексот на етика кој се однесува на работата како и општеството во целина, мнозинството професионални групи можат да наметнат казни за прекршување на етичките стандарди⁵⁶.

Индивидуална етика

Индивидуалната етика се стандарди кои одредуваат како луѓето треба да се однесуваат кон другите луѓе, односно како ги гледаат нивните одговорности спрема другите и како треба да постапуваат во ситуации кога се загрозени нивните лични интереси⁵⁷. Оваа етика потекнува од влијанието на семејната

⁵⁴ A.S.Waterman, „On the Uses of Psychological Theory and Research in the process of Ethnical Inquiry“, Psychological Bulletin 103,no 3(1998) 283-98

⁵⁵ M.S.Frankel, „Professional Codes Why, How, and with What Impact?“ *Ethnics* 8(1989),109-15

⁵⁶ J.Van Maanen and S.R.Barley, „Occupational Communities: Culture and Control in Organizations“ in B. Staw and L.Cummings, eds Research of Organizational Behavior,vol 6(Greenswich,CT:JAI Press 1984) 287-365

⁵⁷ Jones, „Ethnical Decision Making by Individuals in Organizations“

средина, воспитувањето и образованието, членувањето во разни граѓански и верски организации кои ги развиваат и обликуваат индивидуалните вредности.

Организациска етика

Организациската етика е многу важна за компаниите и бизнис светот бидејќи тоа се водечки практики и убедувања преку кои определена компанија ја гледа нејзината одговорност кон нејзините стејкхолдери. Менаџерите често се пред многу важни етички дилеми и пред многу притисоци кои ги тераат да постапуваат неетички, приморани од ситуацијата во која се наоѓаат или покорувајќи се на неетичните врвни менаџери. Врвните менаџери играат круцијална улога во одредувањето на етиката на компанијата, па затоа е многу важно врвните луѓе во фирмите да покажуваат пример на етичко однесување кое ќе го следат и останатите менаџери и вработени и ќе ги одвратат од евентуално незаконско и неетичко однесување кое ќе ја загрози позицијата на сите стејкхолдери.

3.2. Класични концепти на општествена одговорност

Веќе ја споменавме врската помеѓу етиката и општествената одговорност во остварување на нивната цел. Целта е преку етичко однесување да се истакне општествената одговорност како начин на кој менаџерите и вработените во компанијата ја гледаат нивната обврска и должност да донесуваат одлуки кои ја штитат, зголемуваат и унапредуваат благосостојбата на сите стејкхолдери и општеството како целина⁵⁸.

Денешните организации и компании носат одлуки кои ја истакнуваат ваквата одговорност преку вложување во образование и развој на своите вработени, потоа преку минимизирање на практиките за отпуштање на вработените, потоа преку информирање на своите потрошувачи за евентуално неисправна линија на производи како и транспарентност и јавно објавување на бизнис проблемите и грешките кои ги прават и преку вакви слични примери.

⁵⁸ E.Gatewood and A.B.Carroll, „The Anatomy of Corporate Social Response”, Business Horizons, September-October 1981, 9-16

Сакаме да истакнеме дека со текот на времето овој концепт се менувал и се развивал во зависност од развојот на општествата и законите, прописите и нормите кои ја определувале насоката на општествената одговорност, па нејзината еволуцијата поминувала низ неколку фази пред да ја достигне сегашната ориентација за грижа за општествените проблеми.

Првата фаза која ја одбележува XIX и почеток на XX век кога основен пристап на компаниите за општествена одговорност било максимизирањето на профитот и зголемувањето на богатството. Овде не се водело сметка за условите за работа, за загадувањето на животната средина или пак проблемите со малцинствата и сиромаштијата и сл.

Втората фаза која се појавува во дваесеттите и триесеттите години од XX век, каде покрај максимизирањето на богатството и капиталот на акционерите се појавува и потреба да се одржува рамнотежа за барањето на стејкхолдерите, па менаџерите во тој период биле како ополномоштени да делуваат во интерес на различни групи на стејкхолдери.

Третата фаза која е најнова и е карактеристична за новиот период ја карактеризира менаџмент на квалитет на живеење каде главна цел е подобрување на стандардот на живеење со понуда на поголем број производи и услуги преку подлабоко вклучување на компаниите во решавање на општествените проблеми⁵⁹.

Традиционално стојалиште

Првиот концепт кој е *традиционален* е тој според кој компанијата е општествено одговорна кога се грижи само за интересите на своите акционери и се обидува да го зголеми нивниот профит, добивка и за нивните долгорочни интереси. Според овој концепт кога компанијата се обидува да инвестира пари во решавање на општествени проблеми, тогаш тоа е неоправдано бидејќи се трошат парите на акционерите⁶⁰.

⁵⁹ Мицески, д-рТрајче: *Менаџмент*, интерен материјал, Економски факултет, Штип, 2009

⁶⁰ Шуклев-Дракулевски, *Стратегиски Менаџмент*, 2001, Економски факултет, Скопје

Општествена одговорност ориентирана спрема стејкхолдерите

Вториот пристап кој е современ и ја истакнува *општествената одговорност спрема стејкхолдерите*, истакнува дека менаџерите и компаниите ги идентификуваат клучните заинтересирани страни кои имаат влијание и кои се под влијание на компанијата, па така се обидуваат да најдат место за ускладување на интересите на сите стејкхолдери вклучувајќи го и општеството како целина.

Потврдена општествена одговорност

Третиот концепт е *потврдена општествена одговорност* каде менаџерите се обидуваат да им излезат во пресрет на потребите на стејкхолдерите и постојано се трудат да ги промовираат заедничките интереси. Ова е всушност проактивен пристап во односите со стејкхолдерите и овде се применува т.н. менаџмент на стејкхолдери кој им помага на менаџерите во компаниите да изградат соодветна насока за развој и успех на компанијата во соработка со важните заинтересирани страни.

3.3. Современи пристапи на општествена одговорност

Во посовремената литература и практика со која се среќаваат компаниите разликуваме 4 пристапи кои носат свои обележја во настојувањето и заложбата, т.е. посветеноста на компаниите да се однесуваат етички и да практикуваат општествена одговорност, а со тоа и грижа за интересите на другите.

Пристап на опструктивизам

*Пристапот на опструктивизам*⁶¹ е тој според кој компаниите и нивните менаџери ја избегнуваат општествената одговорност и се однесуваат неетички и незаконски, а се обидуваат тоа да го прикријат од нивните стејкхолдери. Најчесто се водени од лични интереси на врвниот менаџмент и поедини групи кои го штитат и гледаат само нивниот интерес ставајќи ги во незавидна положба останатите стејкхолдери.

⁶¹ Шуклев-Дракулевски, *Стратегиски Менаџмент*; 2001, Економски факултет, Скопје

Одбрамбен пристап

Според *Одбрамбениот пристап*⁶² менаџерите и компаниите се однесуваат етички во рамките на законските норми, но не и заложби за општествена одговорност над она што го нуди или ограничува законот, па многу често според овој пристап компаниите, применувајќи го, често се на линијата од законски и незаконски операции ставајќи ги во прв план интересите на некои групи на штета на останатите.

Пристап на приспособување

Според *Пристапот на приспособување*⁶³ менаџерите и компаниите се однесуваат законски и етички и се обидуваат да ги балансираат интересите на стејкхолдерите тогаш кога има некој проблем или се бара тоа од нив, но настојуваат да ја практикуваат општествената одговорност и да интервенираат таму каде забележуваат неетичко однесување плашејќи се дека можат да ја изгубат својата репутација и конкурентност.

Проактивен пристап

Четвртиот пристап е *проактивен* и ја нагласува постојаната потреба од прифаќање на општествена одговорност излегувајќи од нивните начини, грижејќи се за интересите на сите стејкхолдери преку користење и употреба на своите организациски ресурси што е чекор понапред од останатите пристапи. Инаку, грижата и обврската на компаниите за решавање и ублажување на општествените проблеми можат да носат различна одговорност.

Сите компании поаѓајќи од нивниот економски интерес за зачувување на ресурсите и зголемување на капиталот и профитот имаат *економска* одговорност поради тоа што тие претставуваат и економски субјект во општеството кој треба да произведува добра и услуги и со нивно продавање да остварува профит.

Вториот вид на одговорност е врзан со почитувањето на законите и прописите, законските норми во определена земја, па компаниите имаат и *правна* одговорност која се очекува, низ почитување на законите и прописите, да ја остварува својата економска дејност.

⁶² Шуклев-Дракулевски, *Стратегиски Менаџмент*;2001, Економски факултет, Скопје

⁶³ Шуклев-Дракулевски, *Стратегиски Менаџмент*;2001, Економски факултет, Скопје

Иако општествената одговорност носи со себе етички аспекти, сепак, како дополнителен стимул кој и не мора да биде ставен формално во рамки на закон или пропис, е потребен за организациите да понесат и *етичка одговорност*.

Дискреционата одговорност, која е од доброволен карактер, остава на самите компании да проценат дали е потребно да се вклучат во активности за решавање на општествените проблеми.

3.4. Општествената одговорност како предизвик на менаџерите во градење на сопствен имиџ

Врз основа на сите концепти и пристапи кои ги споменавме почнувајќи од традиционалните до посовремените гледишта, можеме да согледаме дека овде се истакнува прашањето за тоа зошто да се биде општествено одговорен и дали тоа носи корист и добро на компаниите и нивните главни стејкхолдери. Во теоријата и праксата ќе најдеме на аргументи кои ја поддржуваат општествената одговорност, но и аргументи кои се против и ја оспоруваат.

Како главни аргументи и предизвик за да биде организацијата општествено одговорна, се пред сè препознавањето на етичко однесување и добивањето локално признание и корист од страна на локалната заедница која организацијата ја унапредува и промовира со своите активности на одговорна организација, потоа го јакне јавниот имиџ на организацијата и е од главен интерес на акционерите добивајќи поголема вредност на пазарот. Аргумент кој ја поддржува општествената одговорност е шансата да се помогне во решавање на општествените проблеми, во промовирање на етичките и социо-културните норми како пример и модел од кој ќе се восхитува и следи и ќе создава задоволна средина, таа ја зголемува ефикасноста во бизнис системот бидејќи, давајќи корист за општеството, бизнисот постои и успешно егзистира.

Во спротивен правец на оспорување на концептот на општествена одговорност се аргументите кои се повеќе од материјална и економска природа, односно им оди во прилог на група стејкхолдери кои го штитат нивниот интерес и аргументи кои се од психолошка и субјективна природа. Така, тие аргументи укажуваат дека општествената одговорност ја намалува максимизацијата на профитот, ја подигнува цената на производите и услугите поради трошоците за

општествени одговорни практики, верување дека бизнисот нема општествена способност за таква одговорност и го дефокусира бизнисот од неговите примарни цели. Овие аргументи укажуваат и на тоа дека недостасува одговор и реакција од јавноста бидејќи јавноста не знае или нема контрола и информации за општествена вклученост на компаниите, а како крај нема и јавна поддршка за таква вклученост.

Од сите овие дискусии можеме да заклучиме дека иако постојат одредени сомневања и аргументи против општествено делување во корист на заедницата во која живееме, сепак, најпрво компаниите и менаџерите во нив се заинтересирани да демонстрираат општествена одговорност бидејќи на тој начин ја зголемуваат репутацијата, стекнуваат доверба, добиваат признание и го градат успешно имиџот на одговорна компанија кон своите стејкхолдери. Со таков имиџ стекнуваат конкурентска предност пред компаниите кои не го практикуваат тоа, а така го шират бизнисот, стекнуваат повеќе лојални потрошувачи и го зголемуваат профитот.

Како второ и можеби најважно, компаниите во денешните општества во најголем број случаи, како и владите, се грижат за нивните стејкхолдери преку обезбедување на нивна здравствена грижа, обезбедување приходи, плаќање даноци, обезбедување пост-продажни услуги, подигање на квалитетот на производите, брзината на услугите и слично, па оттука ако сите компании би се однесувале така одговорно, ќе расте и самиот квалитет на живот што е и универзална цел.

Можеме да кажеме дека компаниите својата општествена одговорност можат да ја применуваат во различни подрачја и области во кои секако дека се препознаваат користите и грижата за општествените проблеми.

Тоа може да биде:

- заштита на здравјето и сигурноста на вработените;
- заштита на животната средина (вода, воздух, почва, проблеми со отпад);
- развој на извори на енергија за во иднина;
- еднакво плаќање и правичен третман на сите вработени за иста работа;
- подобрување на работни услови на вработените;
- унапредување и помагање на развојот на образованието, спортот, културата;

- поддршка во инфраструктурни локални проекти (реновирање и изградба на училишта, социјални центри, спортски сали и сл.);
- помош во добротворни цели за маргинализирани групи на население;
- придонес во намалување на невработеноста (преку обуки и вработување на инвалиди, малцинства и сл.);
- партиципација во разновидни локални активности; доброволна работа, финансирање на спортски и културни манифестации, проекти;
- подобро информирање за производите и услугите и признавање на евентуални дефекти или грешки за да се охрабри одговорното однесување кон потрошувачите;
- разни финансиски донации во локалната заедница во која работи компанијата и слични активности од општествен карактер.

Од неодамна, поврзано со предизвиците на денешните компании со општествената одговорност, е иницијативата на Американската стопанска комора во Македонија да формира Комитет за општествена одговорност, чија главна цел е мотивирање на македонските компании да инвестираат во проекти во интерес на заедницата. Цел на Комитетот ќе биде инвестирање на македонските компании во повеќе области од јавен интерес. Фокусот засега е ставен на заштита на животната средина, образованието и информирањето на потрошувачите.

„Идејата е, во соработка со другите комитети што функционираат, да ги мотивира македонските фирми и приватниот бизнис да инвестираат во проекти од оваа област и да се создаде една конкурентна околина во која се очекува бизнисите да се натпреваруваат и да покажуваат општествена одговорност“⁶⁴. Преку оваа иницијатива за во иднина како пример беа посочени и активностите на неколку американски компании, како што се „Проктер и Гембл“, „Кока-Кола“ и „Авон“ кои ги споделуваат своите искуства од инвестирањето во вакви проекти. Македонските компании треба да бидат општествено одговорни, бидејќи тоа е една од клучните практики на секоја квалитетна фирма која сака да води успешен бизнис. Општествено одговорните компании главно носат одлуки што треба да бидат функционални, односно да важат и за наредните 50 години.

⁶⁴ Извор:Макфакс, 10.05.2011

Целта на Комитетот кој треба да се формира е и поттикнување на инвестирањето во општествената одговорност малку подалеку од давањето донации, како начин позитивно да се влијае врз конкурентноста, продуктивноста и јавниот имиџ на самите компании.

3.5. Улогата на организациската култура во креирање и негување на општествено одговорни стандарди и етичко однесување

Организациската култура како збир на споделени вредности, ставови, очекувања и норми кои влијаат како да се однесуваат членовите меѓу себе за да ги остварат организациските цели, може да влијае и најчесто е двигател на компаниите да се определат да се однесуваат етички и општествено одговорно токму заради самата природа на организацијата и верувањето, ставовите и очекувањата на своите вработени кон тие прашања. Доколку една организација има цврст став, уверување и вредносен систем дека етичкото однесување и грижата за интересите на своите вработени и останатите стејкхолдери треба да биде дел од својата култура, тие тоа и го вметнуваат во неа и ја следат таа организациска култура.

Секако дека организациската култура се создава и под влијание на карактеристиките на личностите на членовите кои припаѓаат на одредена организација со нивниот вредносен систем и убедувања, сепак, нивните личности во најголема мера се во интеракција и под влијание на вредностите на врвните менаџери и основачите на самата компанија.

Знаеме дека многу организациски култури се создадени од самите вредности и верувања на основачите и на врвните менаџери. Овде битна е улогата на менаџерите во развивањето на етичките вредности и стандарди кај другите вработени бидејќи со своите вредности имаат големо влијание на вредностите, нормите и стандардите кои со текот на времето се развиваат во организацијата⁶⁵. Тоа е процес кој е перманентен, се набљудува и се применува, односно се имитира - повторува. Кога на вработените им се покажува дека одредени неетички однесувања од страна на врвните менаџери се прифатливи

⁶⁵ G.R.Jones, *Organizational Theory, Design, and Change* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003)

и се само заинтересирани за нив, тоа и тие ќе го практикуваат, па затоа е многу важна организациската култура која е создадена во самата компанија.

Членовите, едноставно, го следат моделот кој е корисен за нив и за самата организација и ги споделуваат вредностите и очекувањата, меѓусебно создавајќи цврсти односи и атмосфера и тоа им создава чувство дека тие припаѓаат на организацијата. Етичките принципи им помагаат да одолеат на активности поврзани со нивните лични интереси и се создава култура во која тие препознаваат дека организацијата е нешто поголемо од нив и ги насочува кон остварување на организациските цели и визии.

Врвните менаџери и основачите на компаниите се најбитните водители и обликувачи на организациската култура бидејќи преку моделот на привлекување-селектирање и одлевање вработуваат и селектираат луѓе со лични карактеристики кои се слични и блиски со нивните⁶⁶. Така, доминантниот профил на личност во организацијата ја одредува организациската култура. Врвните менаџери очекуваат од идните членови и менаџери да ги споделат и веруваат во нивните вредности и да ги споделуваат тие вредности меѓу себе.

Останатите учат од основачите какви вредности и норми се пожелни и соодветни во организацијата, па вредностите на основачот се шират низ организацијата⁶⁷.

Освен личноста, менаџерите ја обликуваат и формираат организациската култура и со други карактеристики на личноста како што се менаџерските вредности, ставови и расположенија и емоционалната интелигенција, како и крајните и инструментални вредности кон кои се стремат⁶⁸.

Културата во организацијата може да биде силна и приспособлива кога членовите се спремни да бидат отворени кон промените во окружувањето и да бидат спремни да растат и да се развиват. Негативниот аспект овде е слаба и инертна култура во организација која не им дава можност на своите членови да се поврзат цврсто со организациските норми и вредности, па се развиваат слаби работни односи и се создава атмосфера на недоверба која се отсликува низ слаби етички практики.

Впрочем, еден од факторите кој ја обликува организациската култура во една компанија е токму градењето на организациска етика и етички стандарди

⁶⁶ Benjamin Schneider, *Personality and Organizational Culture*

⁶⁷ H. Schein, „The Role of the Founder in Creating Organizational Culture”, *Organizational Dynamics* 12(1983),

⁶⁸ George, „Emotions and Leadership”

кај своите вработени кои би станале дел од нивната култура во организацијата и ќе бидат во можност да ги следат тие насоки и правци за понатамошно цврсто поврзување на организациските членови да ѝ помагаат на организацијата да ги оствари нејзините цели. Менаџерите, за да донесат правилни одлуки, намерно ги вградуваат етичките вредности во организациската култура⁶⁹. Тоа го прават несомнено и со етика - праведен и еднаков третман кон сите стејкхолдери.

Денес во современиот свет, посебно во бизнисот во САД, поучени од грешките во минатото и последиците од неетичкото и шпекулантно однесување на корпорациите, бизнисите се штитат од таквото влијание. Во САД постои законодавство кое предвидува постоење на Комисија за етички прашања на национално ниво која се занимава со прашањата на етичките принципи и стандарди кои сите компании мора да ги следат, секако, почитувајќи го законот и прописите кои го регулираат тоа. Друга институција која се бави со овие проблеми е позицијата на *етички правобранител* која е ретка, но во големите организации постои како соодветен механизам и практика на спроведување и обучување за етичките стандарди на сите вработени и нивно следење дали ги прифаќаат истите.

Односите на вработеност се исто така битни за обликување на организациската култура бидејќи ги тангираат непосредно организациските членови од кои се очекува да ја следат и почитуваат организациската култура. Затоа природата на односите на вработување и политиката на човечките ресурси, многу влијаат на прифаќање или одбивање на културата во една организација. Прашањата за вработувањето, унапредувањето, отпуштањата од работа, политиката на човечки ресурси, платите и бенефициите влијаат и го определуваат односот на членовите кон организациската култура и влијаат колку напорно ќе се залагаат и ќе бидат приврзани на самата организација и дали ќе ги прифатат нејзините норми и вредности⁷⁰.

Етичките принципи и стандарди наоѓаат свое место во организациската култура и во зависност од структурата на организација која е присутна. Различни видови структури овозможуваат пораст на различни видови култура кои, иако се различни во вредностите и нормите кои се почитуваат, сепак се етички во

⁶⁹ T.L.Beauchamp and N.E.Bowie, *Ethical Theory and Business* (Englewood Cliffs,NJ:Prentice Hall,1979)A.MacIntyre, *After Virtue*(Notre Dame, IN:University of Notre Dame Press,1981)

⁷⁰ A.Sagie and D.Elizur, „Work Values:A Theoretical Overview and a Model of Their Affects”, *Journal of Organizational Behavior* 17 (1996),503-14

зависност од средината која го бара тоа однесување. Така, во високо централизираните организации може да има поголема почит кон традицијата, хиерархијата и авторитетот, односно стабилноста како вредност што е етички. Во децентрализираните структури на организација, норми кои се посакувани можат да бидат креативноста и преземањето ризик, кои создаваат култура каде иновацијата и флексибилноста се вредности кои се сакат да се постигнат како цели.

Организациската култура која е обликувана во интеракција со сите овие фактори и во зависност од интензитетот и природата на самите фактори, може да биде силна и приспособлива кога членовите се спремни да бидат отворени кон промените во окружувањето и да бидат спремни да растат и да се развиват, а организацијата постојано инвестира во нив и им овозможува стабилност и долгорочна перспектива во однос на кариерата и успехот. Од друга страна имаме и средина која води кон неинвестирање и грижа за своите членови и настојување да се задоволат краткорочни потреби и интереси на организацијата без да се негуваат долгорочни односи и поврзаност со своите членови. Резултат на тоа е слаба и инертна култура во организацијата која не им дава можност на своите членови да се поврзат цврсто со организациските норми и вредности, не веруваат во нив, па се развиваат слаби работни односи. Се создава атмосфера на недоверба која се отсликува низ слаби етички практики.

Многу битен аспект во одржувањето на организациската култура, а со тоа и одржување правец на етичко и општествено одговорно однесување, е процесот на социјализација на вработените и церемониите и обредите кои се практикуваат во самата организација.

Социјализацијата им помага на новите членови да се запознаат и да учат за организациските вредности и норми и да усвојат посакувани однесувања и работни навики за ефективно извршување на работите. Но, тие тоа го прават со верување дека таквите вредности и норми кои им се пренесуваат се правилен и етички начин на однесување⁷¹.

Церемониите и обредите ѝ даваат еден тимски дух на организацијата и им создава чувство на самите членови дека нивната приврзаност и заложба за остварување на организациските цели се вреднува и почитува. Тоа само повеќе

⁷¹ J. Van Maanen, „Police Socialization: A Longitudinal Examination of Job Attitudes in an Urban Police Department”, *Administrative Science Quarterly* 20(1975), 207-28

го зајакнува нивниот однос кон вредностите и нормите кои тие ги споделуваат. Тоа ги обединува, ги прави да се чувствуваат како дел од една заедничка целина, а во таква средина и култура секако дека етичките принципи и одговорното однесување нема да изостанат.

Организациите можат да воспостават вредносни и етички стандарди преку орална индоктринација, вметнување на етиката во организациската култура, воведување на пишани кодекси на етика и др. Токму вметнувањето на етичките вредности во културните вредности на организацијата се прави со цел да се контролира однесувањето на вработените и да се применуваат етичките практики, воспоставување на етички примери со сопствено однесување како и негување на традиција за важноста од етички практики⁷². Организациската култура може да ги охрабрува своите членови да се образуваат за тоа што е етички, а што не е. Преку организациската култура може да се создаде објективен систем на награди кој ќе ги мотивира своите членови кога се однесуваат етички и одговорно и да врши санкции и казнени мерки во случаите кога не се почитуваат етичките кодекси, а со тоа и самата организациска култура⁷³.

Можеме да заклучиме дека организациската култура во една организација може да биде фактор на стимулирање на етичко и општествено одговорно однесување. Таа култура е претходно формирана во интеракцијата со многубројните фактори од кои настанува и е под влијание на нив. Можеме да кажеме дека тој процес е взаемен од причина што и самото етичко однесување, кодексот на етика или принципите на општествена одговорност кои се применуваат во една организација од своја страна, пак, обликуваат определена организациска култура која е препознаена однадвор и може да биде фактор на конкурентска предност пред останатите.

⁷² P.E Murphy, „Creating Ethnical Corporate Structure”, Sloan Management Review, Winter 1989, 81-87

⁷³ Современ Менаџмент –Шуклев, Дракулевски, Економски Факултет Скопје 2001 второ издание

IV. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

Методологија на истражувањето

Методологијата како пат и начин што ќе не води во емпириското истражување е опфатена преку: оправданост на истражувањето, предмет на истражувањето, цели на истражувањето, поставување на хипотетичка рамка и користењето на методите на истражување.

4.1 Оправданост на истражувањето

Предмет на ова истражување е етиката која е претставена преку етичките норми и стандарди во организациите како насока на пошироко општествено одговорно однесување кон сите важни стејкхолдери. Тоа е само почетната основа од која се тргнува во правец на укажување на важноста на етиката и општествената одговорност во формирање препознатлива деловна етика со која компанијата или организацијата ќе изгради сопствен имиџ. Целта ѝ е да биде препознатлива по овие сегменти на однос и работење, а со тоа да постигне конкурентска предност над останатите организации во дејноста во која работи.

Мотивот за истражувањето доаѓа од сè поголемата актуелност на оваа проблематика изразена преку поголемиот предизвик на организациите да ги задоволат посебните интереси и потреби на стејкхолдерите и јавноста. Ова денес е исклучително важно бидејќи свежи се примерите на многу организации кои преку неетичкото и неморалното однесување на својот менаџмент, без чувство за општествена одговорност и нивната желба да се создаде што поголем профит, ги занемарија интересите и потребите на своите стејкхолдери и денес скапо ја плаќаат цената на изгубениот деловен имиџ и изгубената позиција на пазарот.

Како дополнителен мотив за ова истражување е и фактот што во нашава земја не се правени вакви истражувања и нема некои конкретни податоци и анализи од овој аспект. Иако нашите организации се само мал дел од глобалниот свет и односи кои постојат во бизнисот, сепак, предизвик беше да се направи и кај нас едно истражување во кое ќе се согледаат предностите и

бенефитите од примената на етичките принципи и општествена одговорност за организациите, од една страна, и грешките и последиците од недоволното преферирање на сегментите на етиката и општествената одговорност, од друга страна..

Земајќи ги предвид и анализите, напорите на странските истражувачи и современите примери на оваа тема, можеме да заклучиме дека предизвиците на современиот бизнис и современите менаџери во глобалното окружување се градење конкурентска предност преку одржување на етички стандарди и општествено одговорни стандарди. Според ова, нашиот мотив за истражување на оваа проблематика е основан, оправдан и научно потребен.

Затоа најнапред, за да се објасни што е суштината на истражувањето, извршена е теоретската елаборација на природата на етиката, моралот и одговорноста, како и на етичките дилеми кај луѓето и менаџерите. Понатаму, етиката се анализира од аспект како таа влијае на интересите на важните стејкхолдери на организациите и како реагираат на неа и прашањата која ги носи таа, па соодветно на влијанието што го имаат врз компаниите и нивната можност за соработка или ограничување е направена и нивна класификација од која полесно се согледуваат односите на истите со организацијата. Во однос на нив, во теоретскиот дел се разработени и правилата на етичко донесување на одлуки како и предизвикот на менаџерите за етичко однесување и општествена одговорност, пристапите на општествената одговорност како и улогата на организациската култура во формирање средина за општествено одговорно однесување.

Теоретскиот дел ни го покажа предметот на истражување и ни даде подлога и база од која што го направивме нашето истражување, а во правец на испитување, анализа и утврдување на фактичката состојба во некои наши организации во однос на примената на етички норми и стандарди внатре во нив, како менаџерите ги донесуваат одлуките соочувајќи се со етичките дилеми, кои правила ги применуваат за да ги задоволат разните групи стејкхолдери и кои пристапи на општествена одговорност применуваат во согласност со нивните погледи и визии за развој на нивните организации. Овде мора внимателно да проследиме и анализираме како организациската култура, која е веќе вградена во некоја организација, ги стимулира менаџерите да се однесуваат етички и да

применуваат општествена одговорност, а, сепак, тоа да биде препознаено однадвор и да претставува предност во бизнисот.

Во исто време, нашето истражување за да биде пообјективно и целосно, ги испитуваме и важните стејкхолдери на компаниите кои, пак, од своја страна даваат свое гледиште за етиката и општествената одговорност на компаниите. Предмет на ова истражување е деловната етика и општествената одговорност во организациите, претставена преку исказите на менаџерите и вработените во разни компании, потоа потрошувачите кои исто така даваат свое размислување и став околу тоа дали компаниите се однесуваат етички кон нив и ги почитуваат нивните интереси и како поширока група стејкхолдери се опфатени и локалните средини (локалните самоуправи-општини), медиумите и разни невладини организации, кои ја оценуваат, пред сè, општествената одговорност на компаниите во општеството и средината во која делуваат.

4.2. Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување е деловна етика и општествена одговорност во организациите, претставена преку исказите на вработените во разни компании, потоа потрошувачите кои исто така даваат свое размислување и став околу тоа дали компаниите се однесуваат етички кон нив и ги почитуваат нивните интереси и како поширока група на стејкхолдери се опфатени и локалните средини (локалните самоуправи-општини), медиумите и разни невладини организации, кои ја оценуваат пред сè општествената одговорност на компаниите во општеството и средината во која делуваат.

4.3. Цели на истражувањето

Иако е тешко емпириски да се дојде до објективни сознанија кои детално би ни ја опишале состојбата по овие прашања во организациите поради чувствителноста на темата, сепак, ќе треба да утврдиме дали воопшто организациите кои се предмет на нашето истражување применуваат или не вакви етички и општествено одговорни стандарди. Тоа е и целта на ова

истражување кое, секако, земајќи ги сите податоци и анализи, можеме да ја користиме и анализата и компарацијата на светски компании кои се познати и го изградиле својот имиџ врз основа на ваков однос кон стејкхолдерите. Врз основа на тоа може да создадеме еден модел на организација која би ги одразила нашите согледувања за тоа што и како треба организациите да се постават по однос на деловната етика и општествената одговорност во креирање сопствен имиџ и стекнување конкурентска предност. Значи, покрај главната цел која ја поставуваме околу значењето на деловната етика и општествената одговорност за постигнување на сопствен имиџ, а со тоа и градење на конкурентска предност, сепак, треба да забележиме дека таа главна цел произлегува од неколку поединечни цели кои ќе бидат разработени низ теоретско-истражувачкиот дел на овој труд:

- да се утврдат реалните ставови, погледи и очекувања на менаџерите или самите организации околу потребата и корисноста од примена на етичките принципи и покажување на општествена одговорност;
- да се увиди и утврди односот, влијанието и ефектот што го имаат етичките норми и стандарди и примената на општествената одговорност од страна на организациите врз интересите на вработените како група на стејкхолдери;
- да се увиди и утврди односот, влијанието и ефектот што го имаат етичките норми и стандарди и примената на општествената одговорност од страна на организациите врз интересите на потрошувачите како една од најважните групи на стејкхолдери;
- да се увиди и утврди односот, влијанието и ефектот што го имаат етичките норми и стандарди, со примената на општествената одговорност од организациите спрема локалната заедница, медиумите и невладините организации, како поголема група на стејкхолдери;
- да се увиди и согледа дали организациската култура во организациите влијае и на кој начин поттикнува или отфрла градење на етички норми и стандарди и општествено одговорни практики.

Сите овие поединечни цели ќе бидат поставени емпириски преку соодвено формулирани прашања на кои треба да одговараат испитаниците. Па, имајќи ги предвид теоретските елабораци и добените одговори на поставените прашања, ќе настојваме да ја расветлиме поставената цел во согласност со нашиот предмет на истражувањето.

4.4. Хипотетичка рамка

Главната хипотеза во ова истражување и во овој труд е дека примената на деловна етика со преферирање на етичките принципи и општествената одговорност придонесува за препознатлив имиџ на компанијата, а со тоа и стекнување предност на пазарот пред останатите компании.

Значи, главната хипотеза се движи во правец на докажување дали примената на етиката и општествената одговорност на компанијата создаваат позитивен имиџ и дали тоа носи предност за самата компанија. Одговорите низ истражувањето ги добиваме низ неколку посебни хипотези:

Хипотеза 1

За објаснување на главната хипотеза дека примената на деловна етика и практикувањето на општествена одговорност создава позитивен имиџ и предност на пазарот за компанијата, следи прва посебна хипотеза. Имено, како ова влијае на вработените и како тие го препознаваат ефектот на етичките принципи и општествената одговорност на организациите врз себе, во градењето на имиџот на организацијата, и во создавањето предност за компанијата на пазарот.

Значи, се испитува примената на етиката и општествената одговорност во компанијата и позитивното влијание на стекнување имиџ и предност на пазарот преку слика на третманот на организацијата кон вработените во поглед на плаќањата, овозможување на бенефиции, унапредување на работата, дозвола за синдикално организирање, овозможување соодветни работни услови и сигурност на работното место. Дали третманот изразен преку овие сегменти од работниот однос влијае позитивно врз задоволството, довербата и

мотивираноста на вработените во компаниите, е цел на хипотезата која е појдовна основа за согледување и анализа на состојбата на овие аспекти во нашите организации.

Хипотеза 2

За објаснување на главната хипотеза дека примената на деловна етика и практикување општествена одговорност создава позитивен имиџ и создава предност на пазарот за компанијата, се поставува нова хипотеза. Како ова влијае на потрошувачите и како го формира нивното мислење за третманот на компанијата кон нив, односно дали сметаат дека етичкиот третман кон нив може да ѝ донесе препознатлив имиџ и конкурентска предност на компанијата.

Овде се испитува задоволството на потрошувачите од третманот на компанијата кон нив во поглед на нудење квалитетни производи и производи со пониска цена, нудење пост-продажна услуга и маркетинг и нивното очекување и став за тоа што може да донесе ваквиот третман за компанијата.

Хипотеза 3

За дополнување на главната хипотеза дека примената и креирањето на деловна етика и практикување општествена одговорност создава позитивен имиџ и создава предност на пазарот за компанијата, се поставува и третата хипотеза. Како примената на етичките принципи и покажување на општествена одговорност од страна на организациите влијае на актерите во локалната средина во формирањето на нивното мислење и ставот за односот на компанијата кон нив. Овде се увидуваат согледувањата на локалната средина за етичкиот третман на организациите кон нив и дали може да ѝ донесе препознатлив имиџ и конкурентска предност на компанијата.

Оценката и ставовите на оваа група стејкхолдери од локалната средина се претставени преку односот на компанијата во поглед на заштитата на животната средина, учеството во локални социјални акции и проекти од јавен карактер, давањето придонес во развивање на етички норми во однос на организациското однесување надвор од работната средина, односно на јавно однесување.

За полесно докажување и објаснување на главната хипотеза и посебните три хипотези, во истражувањето беа земени предвид и неколку индикатори кои полесно ја дадоа насоката и правецот на истражувањето во остварување на својата цел и утврдување на реалните состојби во организациите.

Индикаторите се однесуваа на главната хипотеза како состојби преку кои сакаме да видиме како се преферираат етичките норми и примената на општествена одговорност како показатели, како се гради деловен имиџ за стекнување конкурентска предност.

Истовремено, индикаторите се однесуваа и на посебните хипотези како показатели за ефектот и влијанието од примената на етичките норми и општествена одговорност врз вработените, потрошувачите и локалната средина со своите институции.

Индикатори за преферирање на етичките норми и примена на општествена одговорност:

- Еднаков и фер третман во однос на плаќање (плата);
- Овозможување бенефиции на вработените;
- Овозможување на синдикално организирање;
- Соодветни работни услови и сигурност на работно место;
- Примена на исти принципи кон вработените во поглед на унапредување, санкционирање, наградување и сл.;
- Заштита на животна средина;
- Придонес и учество во социјални и др. локални акции и проекти од јавен карактер;
- Давање придонес во развивањето на етички норми на јавно однесување во локалната заедница;
- Нудење квалитетни производи и продажба на истите по соодветни цени;
- Нудење на постпродажни услуги и маркетинг за производите;
- Информирање на потрошувачите.

Индикатори за креирање сопствен имиџ за стекнување конкурентска предност:

- Препознавање на користа од етичко и општествено одговорно однесување од страна на менаџерите;
- Задоволство и позитивно очекување на менаџерите од етичкото однесување и покажување општествена одговорност за креирање имиџ и стекнување предност на пазарот;
- Задоволство на вработените од третманот на компанијата кон нив;
- Чувство на важност и корисност на вработените за компанијата;
- Задоволство на потрошувачите од третманот на компанијата;
- Чувство на лојалност и важност за компанијата од страна на потрошувачите;
- Задоволство на локалната заедница и локалните актери од етичко и општествено одговорно однесување на компанијата;
- Доверба на локалната средина (НВО-и, медиуми, групи, синдикат и сл.) во етички третман и одговорно однесување на компанијата.

Најголем дел од индикаторите се претставени и преку прашањата во анкетните прашалници наменети за групите на стејкхолдерите.

Анекс 1: Анкетен прашалник за компании (менаџери)

Почитувани,

Анкетниот прашалник е анонимен, изготвен е поради потребите за научно-истражувачки цели од областа на менаџментот на тема „Дали деловната етика и општествена одговорност на компанијата може да формира сопствен имиџ и стекнување конкурентска предност пред останатите?“

Најнапред Ви благодарам за Вашата соработка и Ве информирам дека заради реалните одговори кои реално ја отсликуваат состојбата во Вашата фирма, анкетниот прашалник останува анонимен.

Ве молам заокружете само еден од дадени одговори во секое прашање.

1. Дали Вие се препознавате како компанија која силно и јавно практикува етика во своето работење и во однос на своите стејкхолдери?

ДА

НЕ

НЕ ЗНАМ

2. Дали Вие се препознавате како компанија која јавно покажува општествена одговорност кон пошироките општествени проблеми во земјава и дали тоа е препознаено однадвор?

ДА

НЕ

НЕ ЗНАМ

3. Кон кои стејкхолдери Вашата компанија најмногу и најчесто применува етичко однесување?

а) Вработени б) потрошувачи..... в) врвен менаџмент.....
г) акционери.....

д) добавувачи-дистрибутери..... ф) локална заедница, општество, НВО-и...

4. Дали во Вашата компанија има поставено формално етички насоки (Кодекс на етика) за Вашите вработени и менаџерите кои ја водат компанијата?

ДА

НЕ

НЕ ЗНАМ

5. Што за Вас претставува општествена одговорност на една компанија?

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| а) Грижа за акционерите, нивниот профит и капитал, богатството на самата компанија (кога се впуштате во решавање на општествени проблеми сметате дека се трошат парите на акцион.?). | б) наоѓање начини да се задоволат интересите на сите стејкхолдери и покажување одговорност спрема општеството? |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

в) отворена соработка и комуникација со стејкхолдерите и грижа за општествените проблеми со користење на ресурсите на компанијата, проактивен пристап.

6. Дали организациската култура во Вашата организација создава(ла) услови за етичко и општествено одговорно однесување?

ДА

НЕ

НЕ ЗНАМ

7. Дали етиката на Вашата компанија кон Вашите стејкхолдери и општествена одговорност кон општествените проблеми е препознаена како посебен имиџ?

ДА-препознаена е од сите стејкхолдери и од јавноста однадвор;

ДА-препознаена е само од некои стејкхолдери, не однадвор;

ДА-препознаена е само од компанијата интерно;

НЕ –немаме потврда за такво однесување, не е препознаено.

8. Во кои подрачја на општествена одговорност Вашата компанија дава придонес со одговорно и етичко однесување? Заокружете ги подрачјата во кои најмногу сте активни и давате придонес како одговорна компанија:

- а) заштита на здравје и сигурност на вработените;
- б) заштита на околината, проблеми со отпад (активности за намалување на загадување);
- в) помагање-инвестиции во образование-на локално и државно ниво;
- г) развој на извори на енергија за во иднина;
- д) еднакво плаќање (третман) на вработени за иста работа;
- ѓ) поддршка во реновирање патишта, училишта, центри, објекти од јавен интерес;
- е) донации, помош во добротворни цели (поддршка на НВО-и);
- ж) партиципација во разни локални активности (спонзорства, покровителства на настани, манифестации од јавен карактер,
- з) подобрување на работни услови на вработени;
- с) пошироко информирање за производи и признавање евентуални пропусти.

9. Дали мислите дека етиката кон Вашите стејкхолдери и општествената одговорност кон општествените проблеми на Вашата компанија може да Ви донесе препознатлив имиџ за препознавање однадвор?

ДА

НЕ

НЕ ЗНАМ

10. Дали мислите дека етиката кон Вашите стејкхолдери и општествената одговорност кон општествените проблеми на Вашата компанија Ви носи конкурентска предност?

ДА

НЕ

НЕ ЗНАМ

11. Дали мислите дека практикувањето етика кон Вашите стејкхолдери и општествената одговорност кон општествените проблеми на Вашата компанија може да Ви донесе конкурентска предност пред останатите?

ДА

НЕ

НЕ ЗНАМ

12 . Која група стејкхолдери мислите дека може да создаде најмногу имиџ и конкурентска предност на Вашата компанија доколку покажувате етичко и одговорно однесување кон нив?

а) потрошувачи

б) акционери-сопственици

ц) вработени и менаџери

д) добавувачи, дистрибутери

ѓ) локалната заедница

е) медиуми, групи на јавен притисок, влада

13. Според Вашето мислење и работно искуство, што е потребно за да се подобри пристапот на една компанија за да применува етички принципи во своето работење и да биде општествено одговорна, а тоа да создаде некаков имиџ и предност за компанијата на пазарот?

а) промена во организациската култура

б) повеќе финансиски средства, обука и ресурси за да може активно да се вклучи во овие сегменти

в) промена во самата индивидуална, организациска и општествена етика (промена на вредности, уверување, морални принципи)

14. Според Вас, дали етичкото однесување и општествената одговорност носат бенефити за Вашата организација?

ДА

НЕ

НЕ ЗНАМ

Анекс 2: Анкетен прашалник за вработени

Почитувани,

Анкетниот прашалник е анонимен, изготвен е поради потребите за научно-истражувачки цели од областа на менаџментот на тема „Дали деловната етика и општествена одговорност на компанијата е во функција на интересите на **вработените**?“

Најнапред Ви благодарам за Вашата соработка и Ве информирам дека заради реалните одговори кои реално ја отсликуваат состојбата во Вашата фирма, анкетниот прашалник останува анонимен.

Ве молам заокружете само еден од дадените одговори на прашањата:

1. Вие, како вработени, дали сметате дека компанијата во која работите има етички однос спрема Вас-вработените, во поглед на праведно наградување (плаќање) за иста работа како и останатите колеги (односно, се користат ли исти принципи и критериуми за наградување)?

ДА

НЕ

НЕ ЗНАМ

2. Вие, како вработени, дали сметате дека компанијата во која работите има етички однос спрема Вас-вработените, во поглед на овозможување бенефиции (социјално, пензиско, здравствено осигурување, компензации)?

ДА

НЕ

НЕ ЗНАМ

3. Вие, како вработени, дали сметате дека компанијата во која работите има етички однос спрема Вас-вработените, во поглед на обезбедување соодветни работни услови и сигурност на работното место?

ДА

НЕ

НЕ ЗНАМ

4. Вие, како вработени, дали сметате дека компанијата во која работите има етички однос спрема Вас-вработените, во поглед на заштита на Вашите права преку членување во синдикат?

ДА

НЕ

НЕ ЗНАМ

5. Вие, како вработени дали сметате дека компанијата во која работите има етички однос спрема Вас, во поглед на праведна распределба по однос на покачувања на плати, подобрување на работните услови, унапредување на работно место, давање интересна работа, санкционирање, отпуштање?

ДА

НЕ

НЕ ЗНАМ

Анекс 3: Анкетен прашалник за потрошувачи

Почитувани,

Анкетниот прашалник е анонимен, изготвен е поради потребите за научно-истражувачки цели од областа на менаџментот на тема „Дали деловната етика и општествена одговорност на компанијата е во функција на интересите на **потрошувачите**?“

Најнапред Ви благодарам за Вашата соработка и Ве информирам дека заради реалните одговори кои реално ја отсликуваат состојбата на терен и во пракса, анкетниот прашалник останува анонимен.

Ве молам заокружете само еден од дадени одговори во секое прашање.

1. Како потрошувачи дали сметате дека производите и услугите кои ги користите од разни компании се одликуваат со соодветна цена во согласност со нивната вредност?

ДА

НЕ

НЕ ЗНАМ

2. Дали сметате дека компаниите чии производи и услуги ги користите имаат етички однос спрема Вас во поглед на нудење поддршка и маркетинг за производите и услугите што Ви ги нудат?

ДА

НЕ

НЕ ЗНАМ

3. Дали сметате дека како потрошувачи сте најважна група за компаниите за разлика од вработени, акционери, менаџери, добавувачи, дистрибутери, локална заедница и други?

ДА

НЕ

НЕ ЗНАМ

4. Дали сметате дека компаниите, ако покажуваат етичко однесување спрема Вас како потрошувачи и општествена одговорност спрема општеството можат да донесат препознатлив имиџ и стекнување предност пред другите компании?

ДА

НЕ

НЕ ЗНАМ

Анекс 4: Анкетен прашалник за локална заедница(невладини организации, медиуми, локални самоуправи, здруженија...)

Почитувани,

Анкетниот прашалник е анонимен, изготвен е поради потребите за научно-истражувачки цели од областа на менаџментот на тема „Дали деловната етика и општествената одговорност на компаниите придонесуваат за подобар и поквалитетен живот во локалната заедница и општеството во целина?“

Најнапред Ви благодарам за Вашата соработка и Ве информирам дека заради реалните одговори кои реално ја отсликуваа состојбата во Вашата средина, анкетниот прашалник останува анонимен.

Ве молам заокружете само еден од дадени одговори во секое прашање.

1. Дали сметате дека компаниите кои работат во Вашата средина имаат етички однос и општествена одговорност спрема локалната заедница и јавноста?

ДА

НЕ

НЕ ЗНАМ

2. Дали компаниите кои работат во Вашата средина даваат свој придонес во локални акции и проекти од општествен и јавен карактер?

ДА

НЕ

НЕ ЗНАМ

3. Дали компаниите кои работат во Вашата средина се грижат за заштита на животната средина користејќи стандарди за безбедност на околината?

ДА

НЕ

НЕ ЗНАМ

4. Дали компаниите кои работат во Вашата средина даваат свој придонес во хуманитарни и социјални акции и проекти (како донации, покровителства на настани, финансиска и материјална помош, помош при вработување и слично)?

ДА

НЕ

НЕ ЗНАМ

5. Дали компаниите кои работат во Вашата средина даваат свој придонес во развивање на етички норми во однос на организациското однесување надвор од работната средина, односно на јавно однесување?

ДА

НЕ

НЕ ЗНАМ

4.5 . Методи на истражување

За остварување на поставените цели и целосна опфатеност на предметот на истражувањето, при изработката на магистерскиот труд се користени и комбинирани повеќе квантитативни и квалитативни методи и постапки:

- Анализа,
- Анкета,
- Набљудување,
- Компарација и
- Статистика.

Анализата е извршена врз основа на проучуваната научно теоретска содржина и согледаната состојба во практиката, а се однесува на креирање на препознатлива деловна етика и општествена одговорност во организациите во функција на постигнување сопствен имиџ за конкурентска предност. Анализата се однесува и на модели и примери на меѓународни компании кои се познати по овие практики и кои својата предност ја темелат токму на овие концепти за етичко-општествено однесување.

Со анкетата се собрани податоци за моменталната и фактичката состојба на 90 македонски организации кои беа опфатени по случаен избор со ова истражување. Истражувањето во најголем дел ги опфати компаниите кои беа официјално најуспешни по добивка и најголеми по остварен приход, според податоци и листа од Стопанска Комора на Р.М. за 2009 година. Секако, со истражувањето беа опфатени и помал број компании кои ги немаше на оваа листа. Анкетниот прашалник беше дистрибуиран по електронски пат и истиот беше пополнет во електронска форма по што следеше статистичка обработка на податоците. Преку податоците се утврдува како и во колкав обем организациите применуваат етички норми и пристапи на општествена одговорност кон своите стејкхолдери, каков е ефектот од придобивките и штетите од примена или непримена на етика во организациите, како организациската култура влијае и води кон вакво општествено етичко однесување и дали компаниите го препознават и создаваат својот имиџ на база на такви практики.

Во исто време со анкетата се прибрани податоци и информации од страна на менаџерите, вработените, потрошувачите и локалните средини заедно со

медиумите и невладините организации за тоа како тие ја препознаваат етиката и општествената одговорност на компаниите кон нив како стејкхолдери, колку ги почитуваат како такви и ги задоволуваат нивните интереси секој од свој аспект, односно дали и на кој начин компаниите сметаат дека тие се потребни за постигање на конкурентска предност и градење препознатлив имиџ на етичка и одговорна компанија.

Интервјуто беше реализирано во дел од истражуваните организации и тоа беше во согласност со анкетните прашања заради добивање покомплетна и појасна слика за состојбата во истражуваните организации. Беше реализирано со менаџери на компании и со директни стејкхолдери како и некои вработени, потрошувачи, заедница и др. за создавање објективна слика за состојбите, притоа внимавајќи на одржување отворена и пријателска атмосфера со взаемна почит и доверба помеѓу испитувачот и испитаникот.

Набљудувањето беше применето во неколку истражувани организации. Истото има за цел подетално и покомплетно согледување на истражуваната проблематика.

Компарацијата како метод на истражување се користи за да се направи споредба меѓу моменталната и посакуваната состојба како и исказите на менаџерите и вработените. Компарација е направена и во однос на нашите со странски практики во оваа област.

Статистичката обработка на податоците ни овозможи рангирање, табеларно прикажување и графичко обликување на податоците преку директно средување на податоците со помош на компјутерската програма Microsoft Excel.

V. РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

5. Опфат на истражувањето

Истражувањето за овој магистерски труд беше опфатено во неколку сегменти. Едниот сегмент го покриваше истражувањето на 90 најголеми и најуспешни компании во државата во 2009 година на кои им беше поставен анкетен прашалник со 14 прашања. Прашалникот беше наменет за менаџерите од повисоко ниво на менаџмент во самите организации, а дел и за самите сопственици или основачи. Исто така беа опфатени и 181 вработени и 176 потрошувачи на разни компании по случаен избор за да се добие генерален преглед и општ критички осврт на состојбата која ја истражуваме, а се однесува на примената на етиката и општествената одговорност на организациите во градење на деловен имиџ за постигнување конкурентска предност. Вработените одговараа на 5 прашања, а потрошувачите на 4 кои опфаќаа посебни сегменти од нивниот интерес и однос со компаниите. Со истражувањата беа опфатени и 72 стејкхолдери (од општини, невладини организации, медиуми) на ниво на цела држава. Како и вработените, оваа група на стејкхолдери одговараа на 5 прашања.

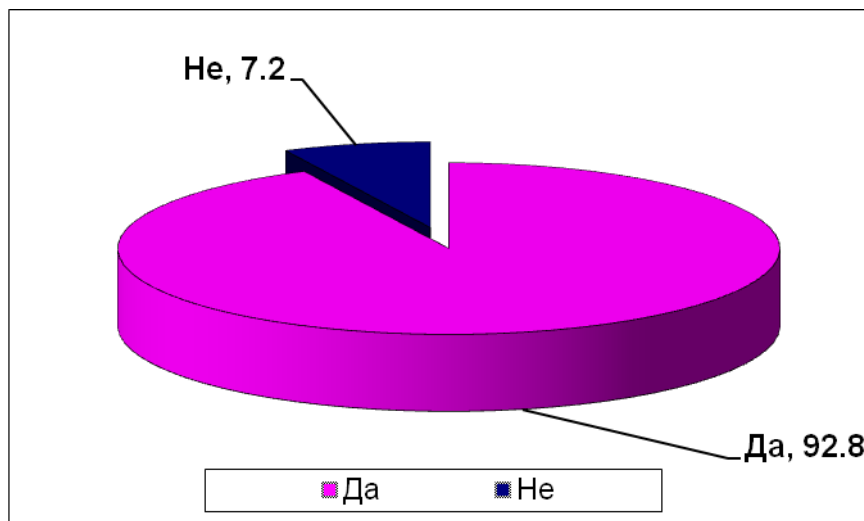
5.1 Истражување на компаниите за градењето имиџ и стекнување конкурентска предност преку нивните ставови за етиката и општествената одговорност

За истражувањето на погледите на компаниите за градењето имиџ и стекнување конкурентска предност преку преферирање на етиката и општествената одговорност, беа поставени неколку прашања на кои подетално ќе се осврнеме. Одговорите се давани од менаџери на повисоко ниво.

1. Најнапред беше поставено прашањето: Дали Вие се препознавате како компанија која силно и јавно практикува етика во своето работење и во однос на своите стејкхолдери?

На прашањето се бараше да се одговори со : **да, не** или **не знам**.

Притоа испитаниците дадоа свои одговори кои појасно ќе ги прикажеме на слика 1.



Слика 1. Истражувачки резултати на компаниите кои практикуваат етика во своето работење и во однос на своите стејкхолдери

Picture 1. Research results of the companies practicing ethics in its work and in the relation with its stakeholders

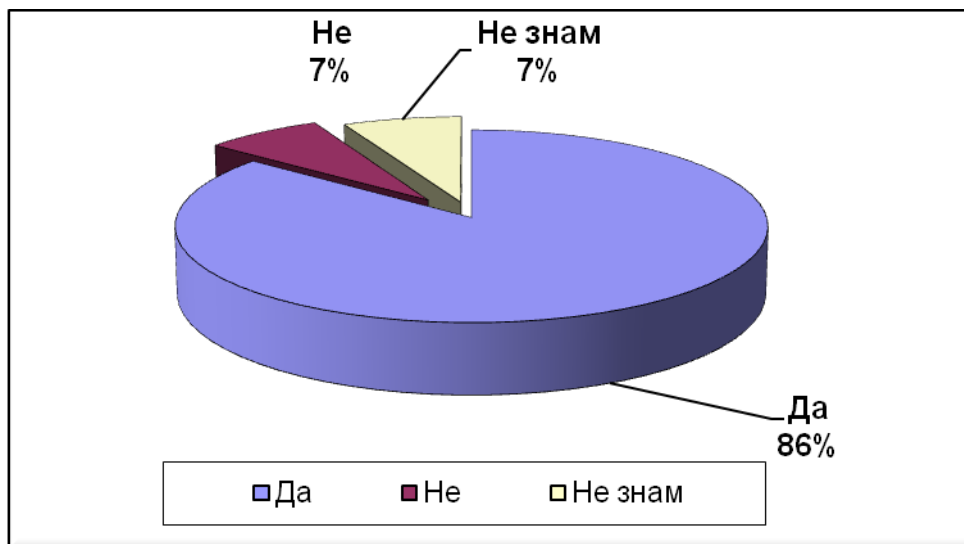
Значи, на ова прашање 92,8% од компаниите се изјасниле позитивно, односно дека се препознаваат како компанија која практикува етика во своето работење, додека само околу 7,1% се изјасниле негативно по ова прашање. Ниедна од компаниите не одговорила со не знам односно дека нема став за ова прашање.

Ова покажува дека поголемите компании со развиен менаџмент и посилна позиција на пазарот, со посилни ресурси и капацитети се грижат за запазување етика во своето работење.

2. На *второто* поставено прашање: Дали Вие се препознавате како компанија која јавно покажува општествена одговорност кон пошироките општествени проблеми во земјава и дали тоа другите стејкхолдери го препознаваат, одговорите ќе ги прикажеме сликовито со вредности во графичкиот приказ.

На прашањето се бараше да се одговор со : **да**, **не** или **не знам**.

Притоа испитаниците дадоа свои одговори кои појасно ќе ги прикажеме на слика 2.



Слика 2. Истражувачки резултати на компаниите кои се препознаваат како организација која покажува општествена одговорност кон општ.проблеми

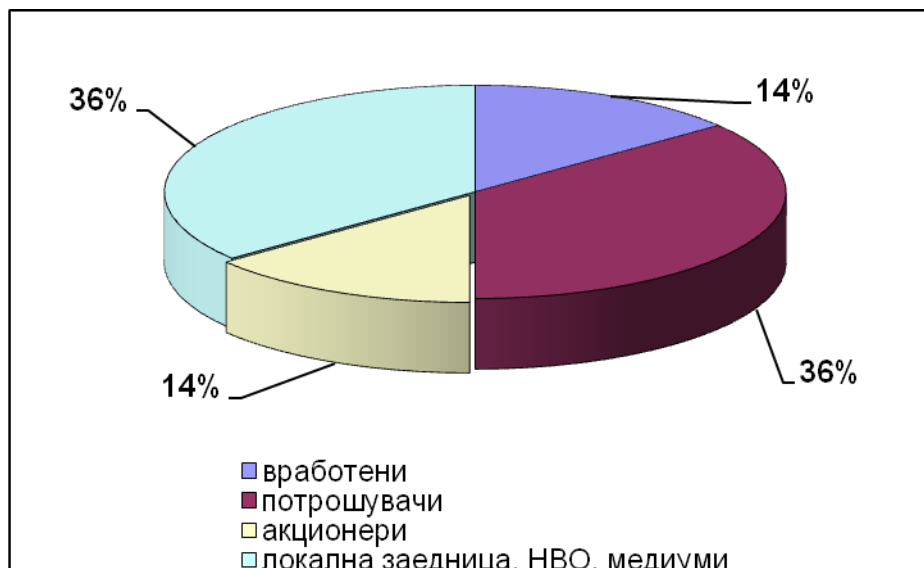
Picture 2. Research results of the companies showing social responsibility towards social problems

И овде процентот (%) на компании кои се препознаваат како општествено одговорна компанија е доста висок, дури 85,7%, за разлика од оние кои не се препознаваат или немаат став - немаат одговор од 7,14%, што покажува одредена нејасност или неможност да се биде одговорен кон пошироките општествени проблеми. Истиот процент од 7% е присутен и кај компаниите кои не се препознаваат како компании што покажуваат општествена одговорност и не се препознаени како такви од надворешната средина, односно јавноста.

3. Резултатите од *третото* прашање кои се однесуваа на тоа „Кон кои стејкхолдери Вашата компанија најмногу и најчесто применува етичко однесување“, се прикажани на графички приказ со своите вредности.

На истото прашање се бараше да се избере еден од следниве одговори: вработени, потрошувачи, акционери, локална заедница, невладини организации и медиуми.

Овие одговори се претставени на слика 3.



Слика 3. Истражувачки резултати на компании за тоа кон кои стејкхолдери најчесто и најмногу применуваат етичко однесување

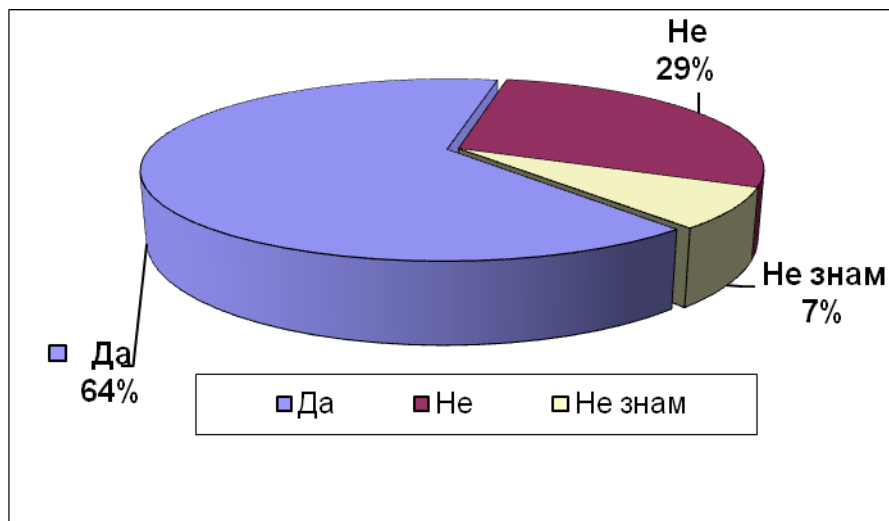
Picture 3. Research results of the companies towards which stakeholders and how often they demonstrate ethical behavior

Ако можеме да забележиме, компаниите најчесто применуваат етичко однесување и ги почитуваат највеќе потрошувачите и локалната заедница (општество, невладини организации) со по околу 36%, додека вработените и акционерите имаат сличен третман со околу 14,2%. Интересно, добавувачите и врвниот менаџмент како опции имаат најслаб однос што беше регистриран кон нив.

4. На *четвртото* прашање кое гласеше: „Дали во Вашата компанија има поставено формално етички насоки (Кодекс на етика) за Вашите вработени и менаџерите кои ја водат компанијата?“, одговорите на менаџерите се претставени сликовито подолу преку графички приказ.

На прашањето се барање да се одговори со да, не или не знам.

Испитаниците дадоа свои одговори претставени графички на слика бр. 4



Слика 4. Истражувачки резултати на компании што имаат поставено формални етички кодекси за нивните вработени и менаџери кои ја водат компанијата

Picture 4. Research results of the companies that have stipulated formal ethical codex for their employees and for the managers leading the companies

На ова прашање, позитивно е што преку половина од анкетираните компании, 64,3%, имаат поставено формално Кодекси на етика за разлика од помалиот број компании од 28,5% кои немаат поставено вакви етички насоки. Само 7,1% од анкетираните немаат одговор по ова прашање.

5. Добиените одговори од петтото прашање, кое гласеше: „Што за Вас претставува општествена одговорност на една компанија“, одговорите се прикажани на сл. бр. 5.

Овде околу 7% од компаниите ја сметаат општествената одговорност како грижа спрема акционерите, нивниот профит и капитал, односно грижа за богатството на компанијата, додека 50% од анкетираните ја гледаат како наоѓање начини да се задоволат стејкхолдерите и општеството, а голем е бројот и на оние со околу 43% кои ја гледаат општествената одговорност како отворена соработка и комуникација со стејкхолдерите и користење на материјалните, финансиските и човечките ресурси на компанијата во грижа за општествените проблеми како што се: сиромаштијата, невработеноста, социјалната грижа и заштита, помош во образованието, здравството и сл.



Слика 5. Истражувачки резултати од компании за нивниот став и гледиште на општествената одговорност

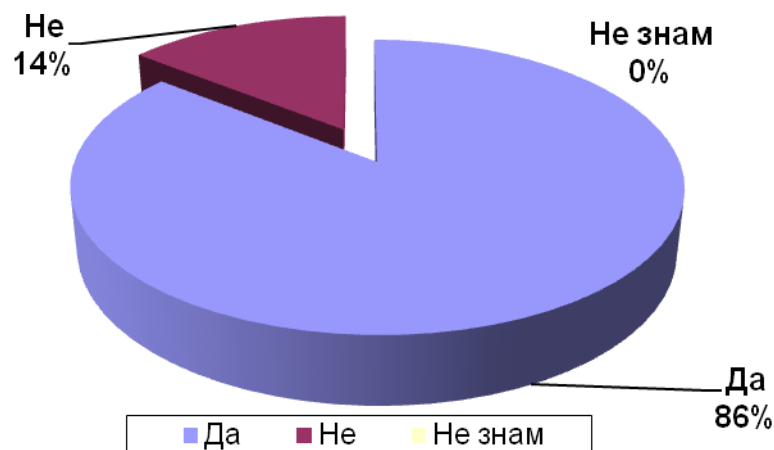
Picture 5. Research results of the companies about their attitude and their point of view regarding social responsibility

6. На шестото поставено прашање кое гласаше: „Дали организациската култура во Вашата организација создава(ла) услови за етичко и општествено одговорно однесување?“, менаџерите на компаниите дале свои мислења и ставови преку своите одговори.

Најголем дел од компаниите (85,7%) веруваат и сметаат дека организациската култура е битна за компанијата и таа води кон етичко однесување и општествена одговорност, наспроти само околу 14,3% кои не се сигурни и немаат став за овој однос на организациската култура. Негативно за овој однос не се произнесла ниту една компанија.

На прашањето се бараше да се одговори со : **да, не** или **не знам**.

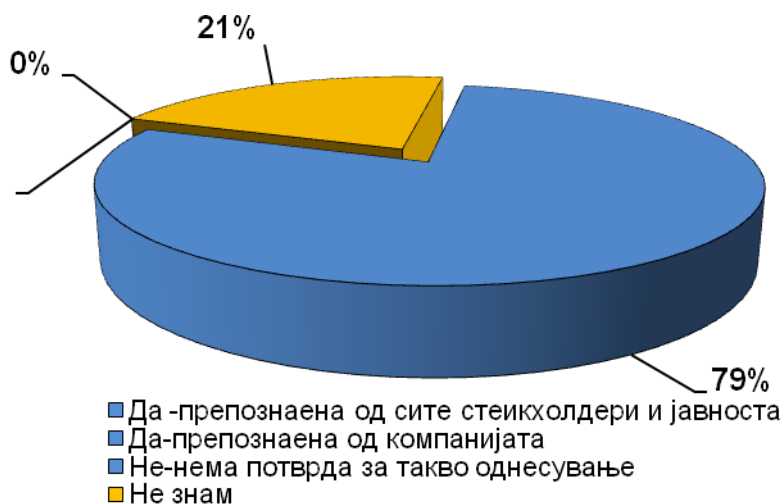
Притоа испитаниците дадоа свои одговори кои појасно ќе ги прикажеме на слика 6.



Слика 6. Истражувачки резултати од компании за улогата на нивната организациска култура во создавање на етичко и општествено одговорно однесување

Picture 6. Research results of the companies about the role of their organizational culture in the process of creation of ethical and responsible social behavior

7. На седмото поставено прашање: „Дали етиката на Вашата компанија кон Вашите стејкхолдери и општествена одговорност кон општествените проблеми е препознаена како посебен имиџ?“, испитаниците избираа меѓу четири понудени одговори кои се претставени преку вредности на слика бр. 7.



Слика 7. Истражувачки резултати од компании чија етика и општествена одговорност е препознаена како посебен деловен имиџ

Picture 7. Research results of the companies whose ethics and social responsibility is recognized as a specific business image

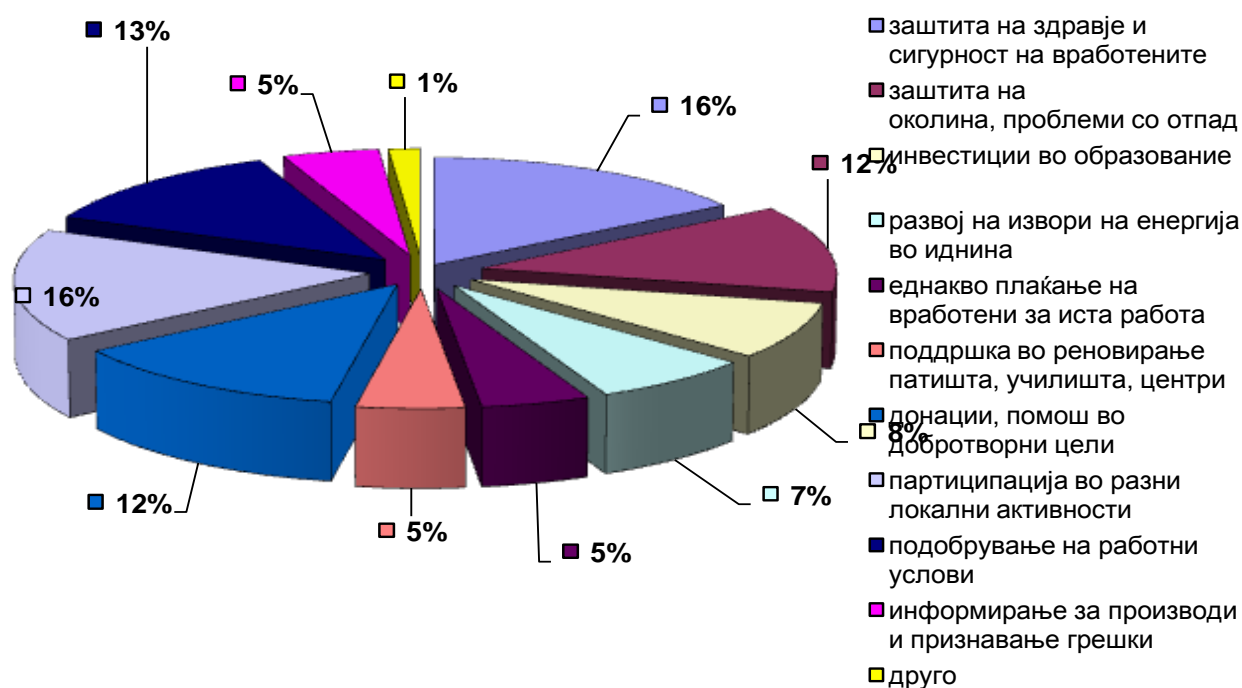
Ова е многу интересно прашање со оглед на тоа што се испитува мислењето на стејкхолдерите и јавноста воопшто однадвор, за тоа дали компанијата остава некој имиџ со практикување етика и општествена одговорност. Најголем дел од компаниите, 78%, одговориле дека етиката и општествената одговорност е препознаена од сите стејкхолдери и јавноста, односно дека имаат општествена потврда за такво однесување и имиџ, па се работи за општествено одговорни компании. Останатиот дел од компаниите со околу 21% одговориле дека не знаат, а интересно е тоа што нема компании кои сметаа дека таквото однесување е препознаено само од компанијата или пак дека не се препознаени воопшто како одговорни компании.

8. На осмото поставено прашање на менаџерите кое гласеше: „Во кои подрачја на општествена одговорност, Вашата компанија дава придонес со одговорно и етичко однесување и во кои подрачја најмногу сте активни и давате придонес како одговорна компанија?“, се добиени резултати кои се прикажани на графичкиот приказ слика бр. 8.

Ќе забележиме разновидност и голема нееднаквост меѓу подрачјата на општествена одговорност во која тие се активни.

Испитаниците одговараа на 11 подрачја кои беа опфатени со ова прашање.

Тоа е претставено на сликава подолу (слика 8), каде одговорите се претставени со проценти.



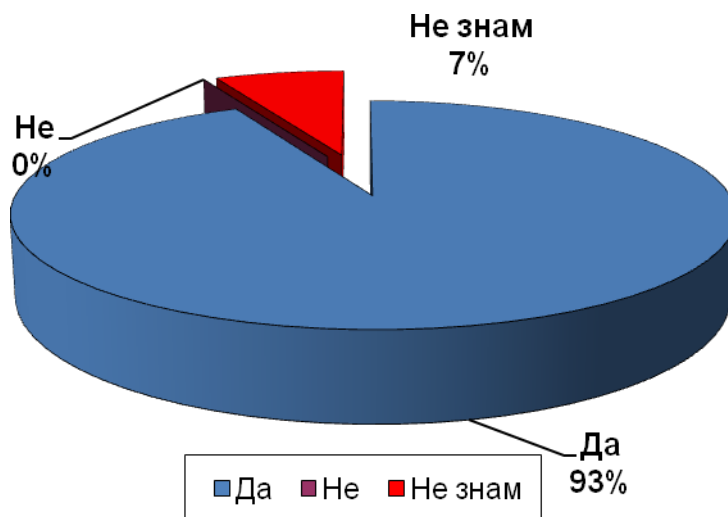
Слика 8. Истражувачки резултати за придонесот на компаниите за општествена одговорност во разни подрачја

Picture 8. Research results of the contribution of the companies towards social responsibility in different areas

Можеме да забележиме дека компаниите најмногу даваат придонес со партиципација во разни локални активности и проекти од јавен карактер (16%), што покажува дека компаниите се активни во својата локална заедница и оставаат впечаток кај локалните потрошувачи, потоа голем придонес даваат и во заштитата на здравјето и сигурноста на вработените (16%), додека рамномерно се активни во заштитата на околината и намалување на загадувањето (12%), давањето донации и помош во добротворни цели (12%) како и во подобрување на работните услови на вработените (13%). Ова покажува висок степен на квалитетен однос, пред сè кон локалната заедница, невладините институции и останатите локални актери и вработените како стејкхолдери на компанијата. Останатите подрачја се помалку застапени како што е информирањето за производите и признавање пропусти (5 %), инвестирањето во развој на енергија за во иднина (7%) или пак придонес во еднаквиот третман на вработените во плаќањето (5%).

9. Одговорите на деветтото поставено прашање кое гласеше: „Дали мислите дека етиката кон Вашите стејкхолдери и општествената одговорност кон општествените проблеми на Вашата компанија може да Ви донесе препознатлив имиџ за препознавање однадвор?“, графички се прикажани со вредности на слика бр. 9:

Овде испитаниците одговараа со да, не или не знам.



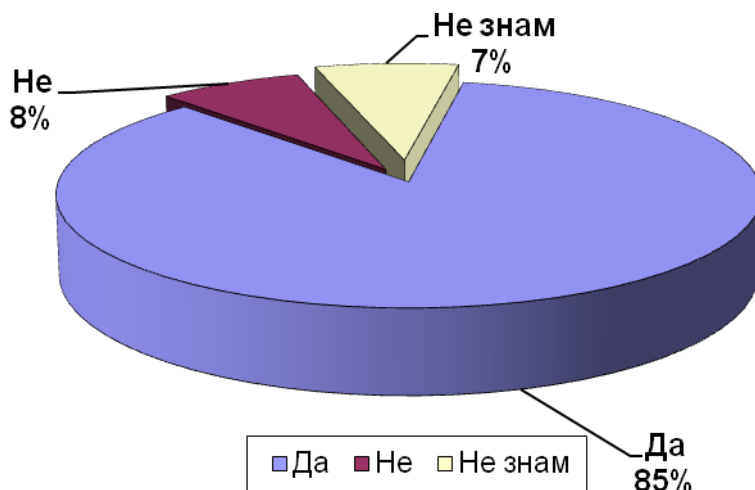
Слика 9. Истражувачки резултати за мислењето на менаџерите дали етиката и општествената одговорност можат да ѝ донесат имиџ за препознавање однадвор

Picture 9. Research results of the manager's opinion whether ethics and social responsibility can also contribute towards recognizable image

Овде можеби се очекувани одговорите, но, сепак, и со извршените интервјуа кои се направени, најголем дел од компаниите и нивните врвни менаџери веруваат дека етиката кон нивните стејкхолдери и општествената одговорност им донесуваат предност (изразена преку поголема продажба на своите производи и услуги, ширење на пазарот, инвестиции, привлекување повеќе и нови потрошувачи, зголемена мотивираност кај своите вработени, јавно-приватни партнерства, позитивен маркетинг и признание преку медиуми, локални власти, организации и сл.) преку градење на добар глас, имиџ кој се препознава однадвор, а со тоа најпрвин се влијае на потрошувачите. Анкетата покажа високи 93% очекувања додека ниедна компанија не смета дека ова не им носи препознатлив имиџ. Само околу 7% немале став или не биле сигурни за ова.

10. Десеттото прашање гласеше: „Дали мислите дека етиката кон Вашите стејкхолдери и општествената одговорност кон општествените проблеми на Вашата компанија Ви носи конкурентска предност?“.

На ова прашање се бараше да се одговори со да, не или не знам. Одговорите се претставени графички со вредности на слика бр. 10.



Слика 10. Истражувачки резултати за мислењето на менаџерите дали етиката и општествената одговорност им носат конкурентска предност на пазарот

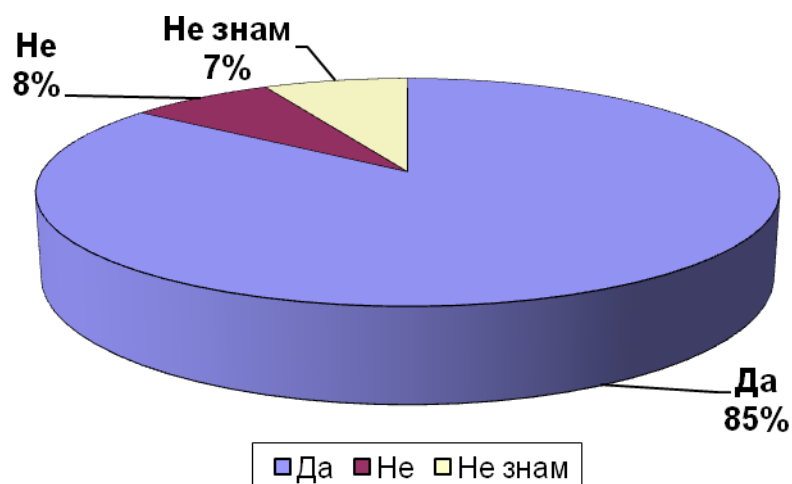
Picture No.10 Research results of the manager's opinion whether ethics and social responsibility is providing them with competitive advantage on the market

Овде веќе имаме и негативни одговори со околу 7,2% на компании кои сметаат дека етичкото однесување и покажување општествена одговорност не им носи конкурентска предност. Тој број е сличен и со оние кои немаат став по ова прашање или не се сигурни за овој аспект и затоа одговориле со не знам. Сепак, најголем дел 86% позитивно гледаат на овој однос во стекнувањето предност пред останатите.

11. Единаесеттото поставено прашање кон менаџерите гласеше: „Дали мислите дека практикувањето етика кон Вашите стејкхолдери и општествената одговорност кон општествените проблеми на Вашата компанија може да Ви донесе конкурентска предност пред останатите?“

Од испитаниците се бараше да се одговори со да, не или не знам.

Истите се претставени подолу на графичкиот приказ на слика бр. 11 од која се гледаат резултатите во проценти:



Слика 11. Истражувачки резултати за мислењето на менаџерите дали етиката и општествената одговорност можат да им донесат конкурентска предност

Picture 11. Research results of the manager's opinion whether ethics and social responsibility can bring them competitive advantage

Иако е слично прашањето, сепак се разликува во однос на очекувањето, за разлика од претходното кое ја одразуваше фактичката состојба, но резултатите кои ги добивме се скоро идентични. Најголем дел од 86% очекуваат дека етиката во нивното работење и однос кон стејхолдерите заедно со општествената одговорност може да им донесе конкурентска предност пред останатите компании од својата дејност. Само мала група од 7% се скептици по ова прашање заедно со оние кои не се сигурни или немаат став по ова прашање.

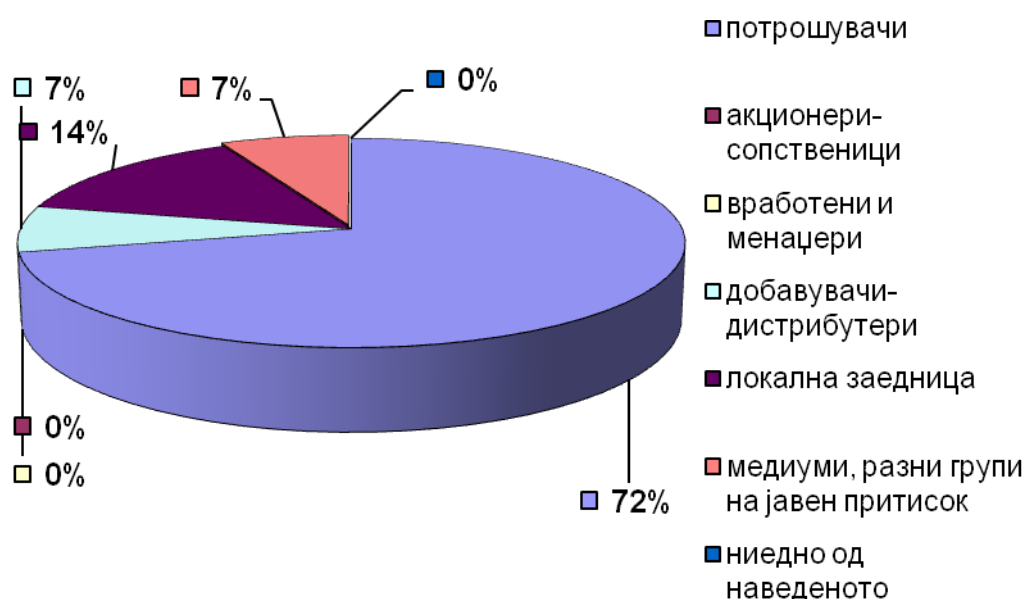
12. Резултатите кои ги добивме од прашањето бр. 12 кое гласеше: „Која група на стејхолдери мислите дека може да создаде најмногу имиџ и конкурентска предност на Вашата компанија доколку покажувате етичко и одговорно однесување кон нив?“, се претставени преку одговорите подолу после согледувањата и анализата на графичкиот приказ бр. 12.

Од испитаниците се бараше да одговорат на прашањето со избор на една од седумте групи стејхолдери кои беа претстваени како можни одговори.

Од слика бр.12 се гледа која група стејхолдери на компаниите им се важни од аспект на повратна реакција како позитивна сила во создавањето имиџ и предност на компанијата. Соодветно на тоа и резултатите од прашањето бр.3 покажаа дека очекувањата на организациите од потрошувачите се најголеми,

71%, како најважна група стејкхолдери за компаниите, па потоа локалната заедница со околу 14%, медиумите, групите на јавен притисок заедно со владата со околу 7%. Интересно, компаниите не очекуваат дека нивното етичко однесување кон своите вработени, менаџери и акционери може да им донесе некој препознатлив имиџ или стекнување конкурентска предност, што покажува дека овие две групи не им се многу битни на компаниите, што се покажа како точно со резултатите добиени од прашањето бр. 3 од по 14% во однос на останатите.

Тоа може сликовито да се види од слика бр. 12 каде јасно се гледа која група стејкхолдери ужива најголема доверба и очекување дека може да ѝ донесе позитивен имиџ и конкурентска предност на компанијата.



Слика 12. Истражувачки резултати од компаниите за нивните очекувања кон стејкхолдерите во правец на донесување конкурентска предност при етичко и одговорно однесување

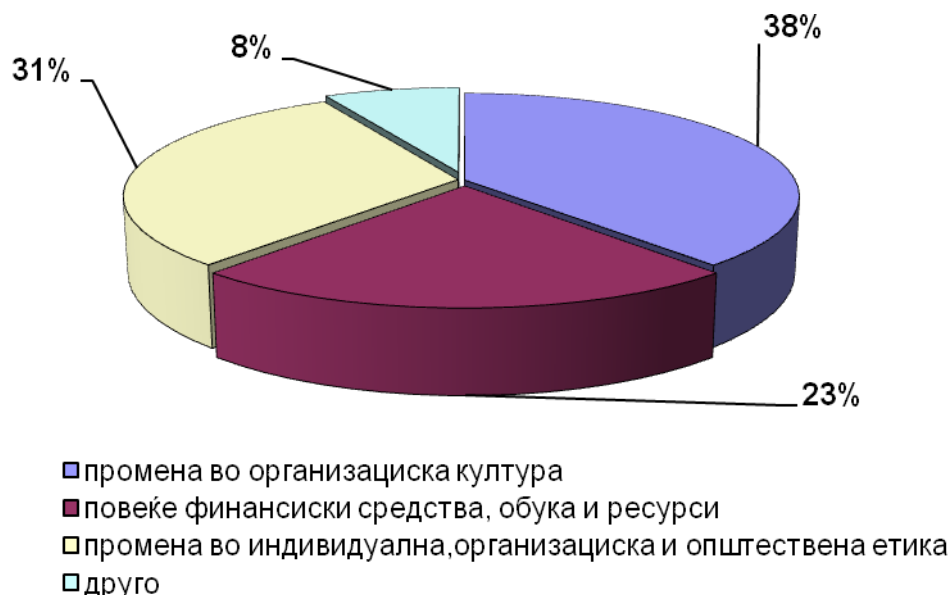
Picture 12. Research results of the companies regarding their expectations towards the stakeholders when it comes to the competitive advantage during ethical and responsible behaviour

13. На поставеното 13-то прашање кое гласаше: „Според Вашето мислење и работно искуство, што е потребно за да се подобри пристапот на една компанија за да применува етички принципи во своето работење и да биде општествено одговорна, а тоа да создаде некаков имиџ и предност за компанијата на

пазарот?“, одговорите кои ги добивме се претставени сликовито со вредности на слика. бр 13.

На ова прашање се бараше да се избере едно од четирите одговори: промена во организациска култура, финансиски средства, обуки, ресурси, промена во организациска, индивидуална и општествена етика и друго.

Резултатите се претставени низ проценти на сликата 13 подолу:



Слика 13. Истражувачки резултати за можни пристапи на една компанија во применување на етички принципи и одговорно однесување за стекнување предност на пазарот

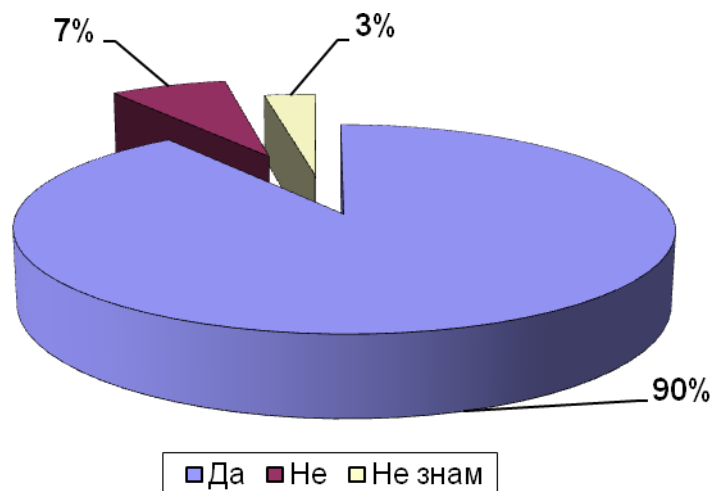
Picture No 13 Research results of the possible approaches of one company in implementation of the ethical principles and responsible behaviour in order gaining advantage on the market

Овде скоро сите опции се прифатливи и имаат свое место во овој аспект, но најголем дел од 38,5% сметаат дека промената во организациската култура може да го подобри пристапот на компанијата за примена на етички принципи и одговорно однесување како и 31% кои сметаат дека промената во самата индивидуална, организациска и општествена етика е потребна за промени. Помал дел од 23% сметаат дека на компаниите им се потребни повеќе финансиски средства, ресурси и обуки за да можат да бидат активни во овој сегмент, а останатите од околу 7,7% имаат други ставови кои би можеле да ја променат ситуацијата на подобро.

14. Последното прашање кое беше поставено пред менаџерите на компаниите, гласеше: „Дали етичкото однесување и општествената одговорност носат бенефити за Вашата организација?“

На прашањето се бараше да се одговор со : **да**, **не** или **не знам**.

Одговорите на испитаниците појасно ќе ги прикажеме на слика 14.



Слика 14. Истражувачки резултати од компании што покажуваат дали аспектите на етика и општествена одговорност им носат бенефити во нивната организација и работа

Picture 14. Research results of the companies showing whether the ethical aspects and social responsibility are providing benefits in their organisation and in their work

Најголем дел од анкетираниите компании потврдно се искажаа за овој аспект и искажаа уверување дека со таков однос кон сите стејкхолдери и заедницата во која делуваат и општеството во целина, добиваат навистина многу, дека етиката и општествената одговорност им се многу битни во нивното работење, а од некои забелешки на прашалникот и од интервјуата кои беа спроведени директно, се укажа дека треба да се развиваат и негуваат уште повеќе во иднина. Многу мал дел, 7%, од испитаниците искажаа недоверба и дадоа негативен одговор околу овој аспект, а само 3 % немаа став и сигурен одговор дали етиката им носи бенефити или не.

5.1.1 Резиме и заклучок на истражувањето кај компаниите

Иако резултатите добиени од истражувањето се релевантни, сепак, треба да знаеме дека податоците добиени од компаниите се релативни и се одраз на нивното гледиште и нивниот став како компании на пазарот кои сакат да се претстават во најдобро светло.

Од добиените резултати можеме да заклучиме дека одговорите на компаниите се доста позитивни (92,8%) и оптимистички во поглед на нивното гледиште за одговорни компании и компании кои преку етиката во своето работење и однос кон своите стејкхолдери градат препознатлив деловен имиџ за стекнување конкурентска предност на пазарот. Исто така и очекувањата на самите компании се доста високи од примената на ваквите принципи во работата и главно оставаат добра слика и впечаток на јавноста.

За оваа ситуација мора да нагласиме дека овие резултати се карактеристични и присутни во поголемите компании со развиен менаџмент и организациска култура, како и со доволни ресурси и капацитети каде особено треба да биде изразена општествената одговорност и преферирањето на етички принципи во работата и односот со своите стејкхолдери.

На прашањата дали во нивните компании се применува етичко однесување и се покажува општествената одговорност, компаниите во најголем дел, преку 85-90%, се сметаат за компании кои овие принципи јавно ги практикуваат (преку јавни заложби, акции и проекти во различни сегменти од општествениот живот претставени преку мас-медиумите и Интернетот) и воедно најголем дел од нив (79%) искажале дека тие принципи се препознаени јавно од сите стејкхолдери и јавноста однадвор, а истовремено етиката и општествената одговорност во најголем дел од испитаните компании носат препознатлив имиџ и конкурентска предност. Поврзано со ова, најголем дел од менаџерите, преку 90%, сметаат и дека примената на етиката и етичкиот однос кон своите клиенти и општествената одговорност кон стејкхолдерите и општеството генерално може да им донесе уште поголем и препознатлив имиџ и предност на пазарот.

Висок процент 85,7%, на позитивни одговори имаме и за примената на организациската култура во негувањето на овие принципи и во практикувањето и следењето на формалните етички кодекси кои ги имаат овие компании. Иако сè уште формалните кодекси се поприсутни во поголемите компании и генерално уште има простор за зголемување и вградување на овие кодекси во компаниите, сепак, истражуваните претпријатија искажаа дека во поголем дел (64%) тие се присутни и постојат како такви кај нив.

Што се однесува до односот со стејкхолдерите и нивната улога во етичкото и одговорно однесување на фирмата, очекувано најголем дел од компаниите своето внимание го посветуваат на потрошувачите (36%) и на локалната заедница (36%) во која има доста локални чинители кои им се важни на фирмите (локална самоуправа, локални медиуми, невладини организации и разни здруженија и групи на притисок, синдикати, итн.) бидејќи и најголем дел од подрачјата на општествена одговорност се поврзани со локални активности и проекти од локален и јавен карактер во средините каде делуваат компаниите. Од истите групи на стејкхолдери, фирмите имаат и најголеми очекувања во поглед на тоа дека тие можат да допринесат за стекнување поголем имиџ и конкурентска предност на самите фирми.

Загрижувачки е тоа што компаниите во ова истражување покажаа слаб интерес кон своите вработени како битни фактори во работењето на фирмите и како фактори за напредок на компаниите, како и послабо внимание кон дистрибутерите и, што е можеби најконтроверзно, кон акционерите.

Ова е многу интересен податок бидејќи извесен дел од компаниите кои ги истражувавме беа акционерски друштва и зачудува зошто акционерите се наоѓаат на долниот дел од листата на најважни стејкхолдери во поглед на очекувањата за нивен придонес за подобар имиџ и стекнување конкурентска предност.

Сепак, низ интервјуата кои ги извршивме со дел од менаџерите на компании-акционерски друштва тие посочија дека во ситуација на избор на еден најважен од поголем број стејкхолдери, сепак предноста им ја дале на

потрошувачите, иако сметаат дека и акционерите им се многу битни и го штитат нивниот интерес и капитал. Значи, овде во овој сегмент можат да се вршат и додатни истражувања и анализи поради релативноста на податоците од менаџерите. За разлика од кај нас, споредбата која беше направена со компании од САД и Јапонија (претходно дадени примери во трудот), главното внимание го насочуваат и кон потрошувачите, но голем дел своето внимание го посветуваат и на акционерите како главни снабдувачи со капитал на компаниите. Ова е оправдано со оглед на корпоративниот бизнис што постои во западниот свет.

Компаниите својот став за подобрување на состојбата со етиката и општествената одговорност во правец на постигање препознатлив деловен имиџ и предност на пазарот го искажуваат највеќе преку промена во самата организациска култура на која многу укажуваат (38%), но и во промената на индивидуалната, организациската и општествена етика (31%). Овде се потенцира промената на моралните вредности и уверувања, начинот на размислување во модерниот деловен свет, општествени вредности и традиции и сл...

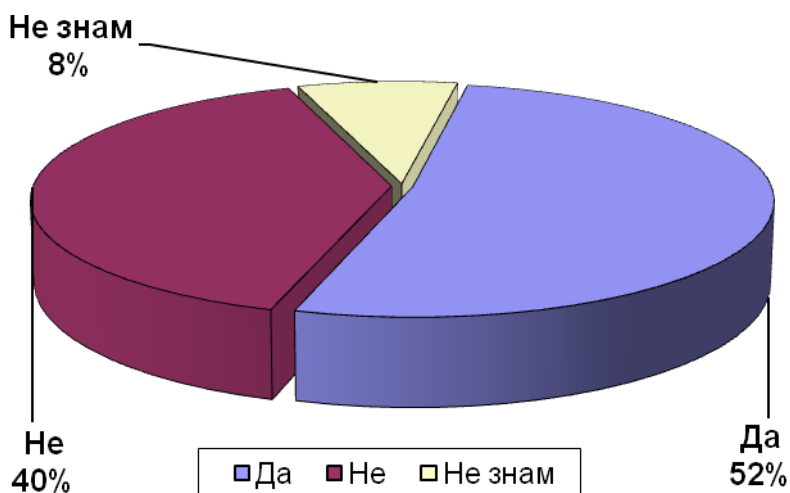
Секако, иако се појавија некои мали незадоволувачки резултати кај компаниите, сепак, истите се свесни и скоро едногласни (90%) во размислувањето дека овие принципи на етичност и резпект кон општествената одговорност носат бенефити за нивните организации и во иднина треба да се посветува повеќе внимание на овие сегменти. Впрочем, тоа е така бидејќи во денешниот деловен свет компаниите се наоѓаат постојано под лупата на јавноста и секој нивен чекор се следи и вреднува, па останува компаниите да се соочат со овој предизвик и соодветно да се покажат пред општествената и јавната сцена.

5.2 Истражување на локална заедница, медиуми, невладини организации

Овде истражувањето е направено заради согледување на состојбата и проценување на ситуацијата од страна на оваа категорија на стејкхолдери и како тие ја оценуваат состојбата со етиката и општествената одговорност на компаниите во нивните средини и дали даваат свој придонес во истите. Извршена е анализа и испитување на повеќе стејкхолдери од оваа група, 72 испитаници во кои беа вклучени општините – локалните самоуправи од цела Македонија, потоа разни печатени и електронски медиуми, невладини организации од разни градови во нашата земја. Со анкетата беа опфатени и беа собрани податоци од 72 локални институции.

1. На првото поставено прашање на оваа група стејкхолдери: „Дали сметате дека компаниите кои работат во Вашата средина имаат етички однос и општествена одговорност спрема локалната заедница и јавноста?“, испитаниците дадоа одговори кои ги прикажуваме со % во графикон (слика бр. 15).

На ова прашање се бараше да се одговори со да, не или не знам.



Слика 15. Истражувачки резултати од одговорите на локална заедница, медиуми и невладини организации за нивниот став кон компаниите за практикување на етички однос и општествена одговорност

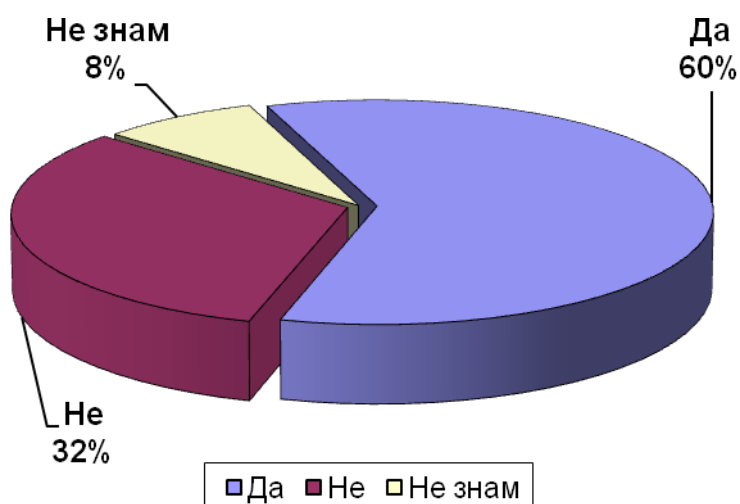
Picture 15. Research results of the answers from local community, media and NGOs about their attitude towards companies practicing ethical behaviour and social responsibility

Иако поголем дел од оваа група стејкхолдери, односно повеќе од половината (52%), сметаат дека компаниите се однесуваат етички и одговорно кон локалната заедница и јавноста воопшто-општеството, но можеме да забележиме дека овде се поделени мислењата и имаме доста висок процент, 40%, на оние фактори од локалната средина кои сметаат дека компаниите не се однесуваат доволно етички и одговорно во средините каде делуваат. Околу 8% немале став, немале информација или не знаеле одговор по овој аспект. Резултатите се сликовито претставени на слика бр. 15.

2. Одговорите од второто прашање кое гласеше: „Дали компаниите кои работат во Вашата средина даваат свој придонес во локални акции и проекти од општествен и јавен карактер?“, се претставени графички на сликата подолу.

На прашањето се бараше да се одговори со да, не или не знам.

Одговорите од испитаниците се претставени на слика 16.



Слика 16. Истражувачки резултати од одговорите на локални заедници, медиуми и невладини организации за нивниот став околу давањето придонес на компаниите во локални акции и проекти од јавен карактер

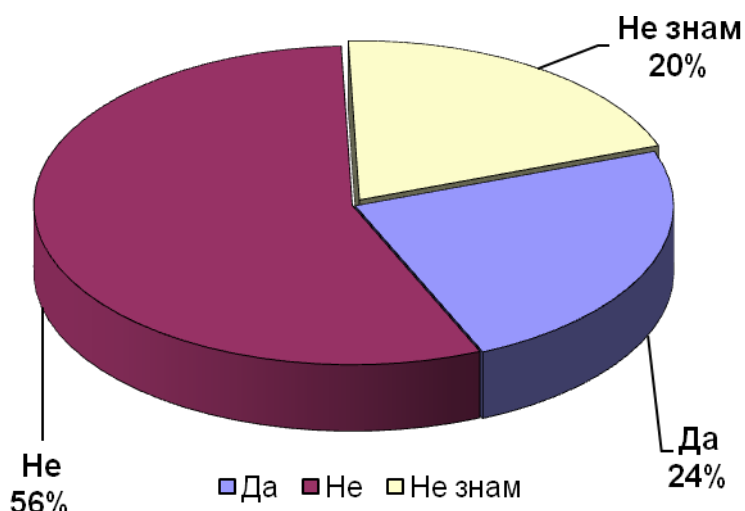
Picture 16. Research results of the answers from local community, media and NGOs about their attitude towards contributing for the companies in the local actions and public projects

На ова прашање потврдно одговориле 60% од компаниите, но иако задоволително, сепак, околу 32% сметаат дека компаниите не даваат свој придонес во ваквите акции. Само 8% од испитаните одговориле со не знам.

3. Третото прашање кое гласеше: „Дали компаниите кои работат во Вашата средина се грижат за заштита на животната средина користејќи стандарди за безбедност на околината?“ содржеше три одговори на кои одговараа испитаниците.

На ова прашање се одговараше со да, не или не знам.

Резултатите од третото прашање наменето за група стејкхолдери од локалната средина (заедница) се претставени со % на слика бр. 17.



Слика 17. Истражувачки резултати од одговорите на локални заедници, медиуми и невладини организации за нивната оценка кон компаниите во поглед на грижа за животната средина

Picture 17. Research results of the answers from local community, media and NGOs about their assessment towards companies regarding their care about the environment

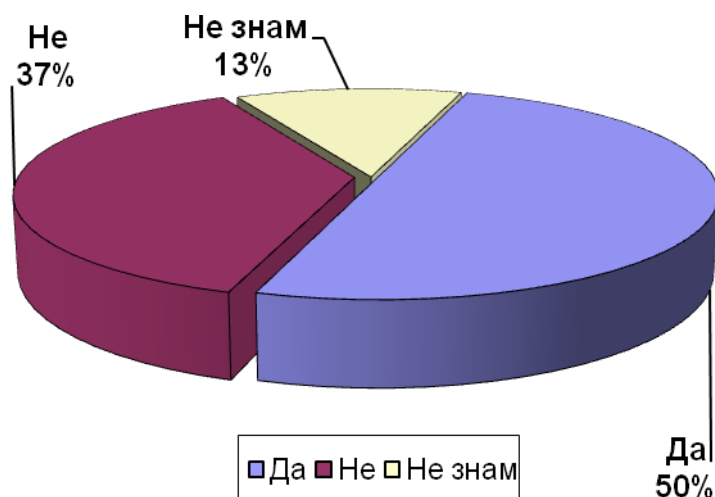
Што се однесува до активностите на компаниите и нивната општествена одговорност во поглед на заштитата на животната средина, од страна на локалните медиуми, локалните власти и невладините здруженија, се оценети негативно и повеќе од половината, 56%, сметаат дека компаниите не користат стандарди за безбедност по околината, додека само 24% одговориле дека користат стандарди за безбедност. Интересно, дури 20% од испитаниците не знаеле или немале информации за да одговорат на ова прашање.

4. Резултатите од одговорите на четвртото прашање од ова истражување кое гласеше: „Дали компаниите кои работат во Вашата средина даваат свој придонес во хуманитарни и социјални акции и проекти (како донации,

покровителства на настани, финансиска и материјална помош, помош при вработување и слично)?“ се претставени графички со проценти подолу со помош на графикон.

И овде испитаниците ги даваа своите одговори со да, не или не знам.

Одговорите се претставени на слика бр. 18 каде се прикажани сликовито:



Слика 18. Истражувачки резултати од одговорите на локални заедници, медиуми и невладини организации за нивниот став околу давањето придонес на компаниите во хуманитарни и социјални акции и проекти

Picture 18. Research results of the answers from local community, media and NGOs about their attitude towards giving contribution to the companies in humanitarian and social actions and projects

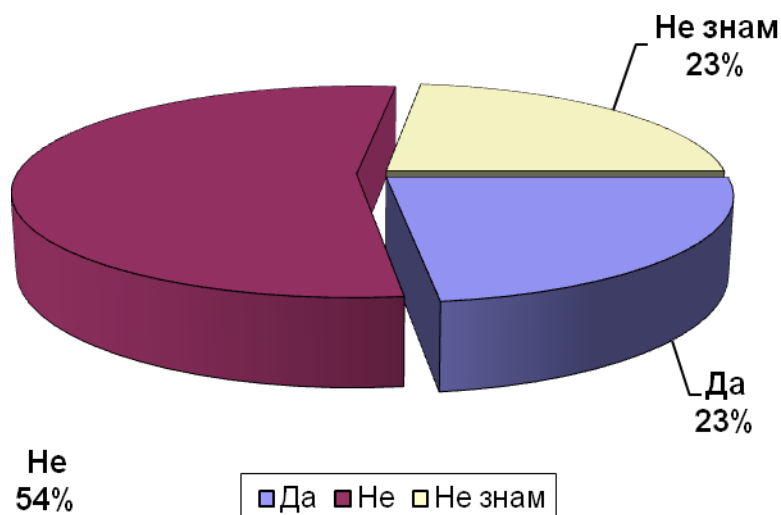
Резултатите од ова истражување покажуваат дека половина од испитаните сметаат дека компаниите се активни и покажуваат одговорност со свој придонес во хуманитарни и социјални акции и проекти, но извесен дел од нив, 37%, не се сложуваат со првите. Околу 12,5% одговориле со не знам.

5. Последното прашање од истражувањето поставено на оваа група стејкхолдери гласеше: „Дали компаниите кои работат во Вашата средина даваат свој придонес во развивање на етички норми во однос на организациското однесување надвор од работната средина, или со други зборови дали даваат пример на етичко однесување во заедницата во која делуваат и дали ги поттикнуваат и останатите да се однесуваат општествено одговорно, на тој начин мислејќи на јавно однесување?“

На истото испитаниците имаа можност да одговорат со да, не или не знам.

Резултатите од овие одговори се претставени низ проценти, графички на слика бр. 19.

И овде резултатите се слични на оние од прашање. бр 2, околу 54% сметаат дека компаниите не помагаат за развивање на етички норми во средината, само 23% одговориле потврдно, а исто толку не знаеле.



Слика 19. Истражувачки резултати од одговорите на локални заедници, медиуми и невладини организации за нивниот став околу давањето придонес на компаниите во развивање на етички норми надвор од работната средина, односно промовирање на јавно однесување

Picture 19. Research results of the answers from local community, media and NGOs about their attitude towards giving contribution to the companies for developing ethical norms outside the working environment that is promotion of public behaviour

5.2.1 Резиме и заклучок од истражувањето спроведено низ локалните заедници, медиумите и невладини организации

Ова истражување спроведено на оваа група стејкхолдери како и истражувањето со вработените и потрошувачите е направено со цел да се направи противтежа, односно споредбена анализа на два сегменти- етиката и општествената одговорност, од аспект на тоа како тие гледаат на овие принципи кај компаниите, каков е, всушност, нивниот став за фактичката состојба на примена на етиката и општествената одговорност кај компаниите во односот со стејкхолдерите.

Можеме да забележиме од резултатите дека ставовите на оваа група стејкхолдери (локална заедница, медиуми, невладини организации, групи) се прилично различни и делумно спротиставени во споредба со ставот на самите менаџери кои ги испитувавме во компаниите.

Уште на првото прашање за тоа дали компаниите имаат етички однос и општествена одговорност во локалната средина во која се присутни овие стејкхолдери, одговорите се поделени и прикажуваат спротиставени гледишта. Ова оттаму што можеби и етиката и општествената одговорност како поими и принципи не се познати многу и не им се јасни на луѓето и пошироката јавност, но, сепак се сфатени општо, па затоа и одговорите се поделени и различни.

Иако и овие групи (локална заедница, медиуми, невладини организации) ги оценуваат позитивно компаниите во поглед на нивниот придонес во локални акции и проекти од јавен карактер од околу 60%, сепак, не е мал бројот и на оние што не се сложуваат со ова. Можеме да заклучиме дека овде простор за напредок има и треба да се посвети повеќе внимание и интерес кон ваквите активности од локален и јавен карактер, со цел компаниите поблиску да се доближат до локалните средини во кои делуваат, до групите и луѓето кои сигурно ги гледаат како сегашни и можни потрошувачи, па предизвикот е присутен.

Веќе на третото прашање во врска со заштитата на животната средина, компаниите се оценети повеќе негативно (56%) за разлика од оние кои ги

подржуваат во овие активности (24%) и оние кои немаат одговор на ова. Ова значи дека во иднина компаниите треба да вложат повеќе напор и заложби во оваа област бидејќи јавноста, односно локалната средина и луѓето што живеат таму најдобро ги знаат условите и ги чувствуваат последиците од неетичкото и неодговорно однесување на компаниите. Значи, простор за напредок има и ова компаниите мора да го имаат предвид.

И во четвртиот сегмент, околу придонесот на организациите во хуманитарни и социјални акции и проекти, иако повеќе позитивно оценени, со околу 50% од испитаниците, сепак, не е мал и бројот на оние незадоволни од компаниите во поглед на нивниот придонес во хуманитарни, социјални акции и проекти во локалната средина каде делуваат. Слично на второто прашање и одговорите се приближно слични и само го одразуваат ставот и мислењето на локалните актери во локалните средини за придонесот на компаниите во вакви социјални и хумани акции.

Можеби најнегативно оценени се компаниите по петтото прашање каде се оценува нивниот придонес во развивање на етички норми во однос на организациското однесување надвор од работната средина, односно на јавното однесување и како тие даваат пример за тоа. Само 23% од испитаниците оцениле позитивно, за разлика од околу 55% на незадоволните од ова. Околу 22% одговориле со не знам по ова прашање.

Според одговорите на оваа група стејкхолдери од локалната средина, можеме да претпоставиме дека поголем дел од јавноста овде покажува сомнение и уверување дека компаниите, освен нивната цел и визија која сакаат да ја остварат во најголем дел преку економските добивки, не се заинтересирани многу да промовираат некое етичко однесување и промовирање на етички норми надвор од организацијата.

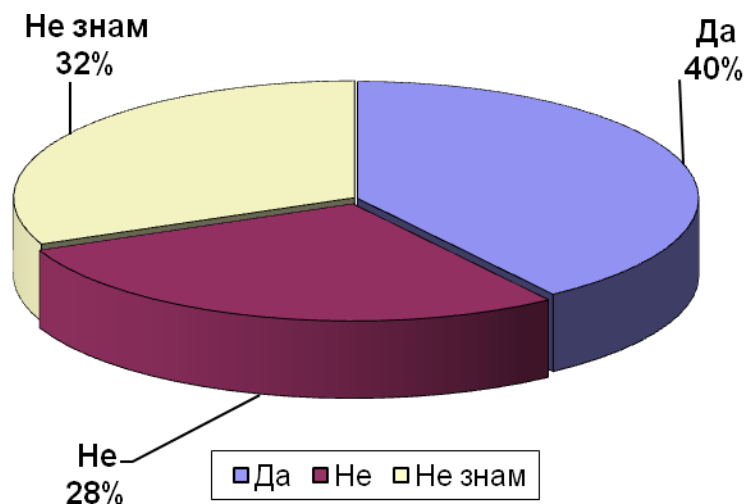
5.3 Истражување спроведено меѓу вработените во компании

Рековме претходно дека покрај истражувањата кои се направени во компаниите ширум земјава, заради компарација и утврдување на фактичката состојба за некои аспекти од етиката и општествената одговорност, направивме и испитување на мислењето на вработените и нивните ставови и гледишта за тоа како компаниите се однесуваат кон нив како стејкхолдери и дали применуваат етика во нивниот однос кон нив. Со анкетните прашалници беа опфатени 181 вработен во разни компании. Прашањата беа насочени кон анализа на правата на работниците и аспектите на работа од кои се гледа дали компаниите се однесуваат етички и ги сметаат за важни своите вработени во однос на другите стејкхолдери (менаџери, потрошувачи, локална средина...). Резултатите се претставени низ графикони.

1. Најнапред беше поставено прашањето: „Вие, како вработени, дали сметате дека компанијата во која работите има етички однос спрема вас-вработените, во поглед на праведно наградување (плаќање) за иста работа како и останатите колеги (се користат ли исти критериуми за наградување?).

На прашањето се бараше да се одговори со : **да**, **не** или **не знам**.

При тоа испитаниците дадоа свои одговори кои се прикажани на слика 20.



Слика 20. Истражувачки резултати од одговорите на вработените за етичкиот однос кон нив од страна на компанијата во поглед на праведно наградување

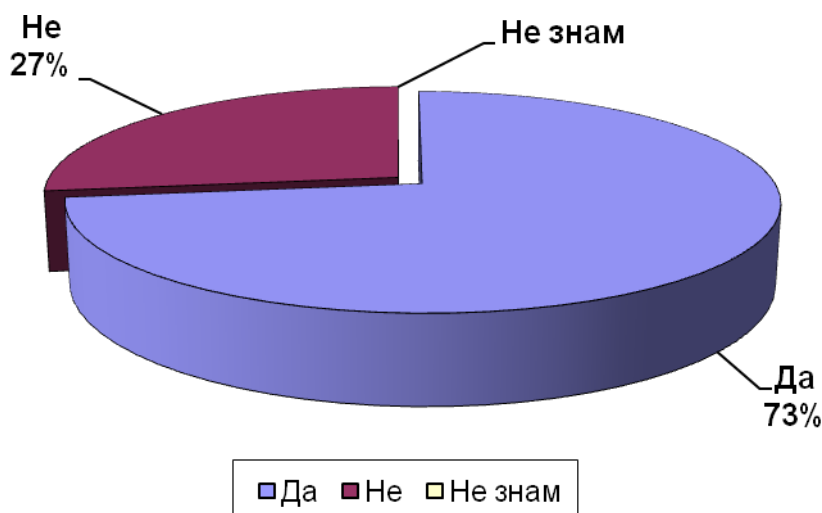
Picture 20. Research results from the answers of the employees about the companies' ethical attitude towards them in terms of justly awarding

Иако поголемиот дел, 40%, од вработените кои ги опфативме со истражувањето сметаа дека се користат исти принципи и критериуми за наградување, сепак, повеќе од една четвртина од испитаниците искажале дека тоа не се применува во нивните компании и дека компаниите не користат еднакви принципи-критериуми по ова прашање. За потенцирање е не така малиот дел од 32% од испитаниците кои не знаат или немале информации по ова прашање. Односно, секој трет вработен одговорил со не знам.

2. Второто поставено прашање гласеше: „Како вработени дали сметате дека компанијата во која работите има етички однос спрема вас - вработените, во поглед на овозможување на бенефиции (социјално, пензиско, здравствено осигурување, компензации?).

На истото прашање се бараше да се одговори со да, не или не знам.

Притоа испитаниците дадоа свои одговори кои појасно ќе ги прикажеме на слика 21.



Слика 21. Истражувачки резултати од вработени за етичкиот однос кон нив од страна на компанијата во поглед на овозможување бенефиции

Picture 21. Research results of the employees about the companies' ethical attitude towards them in terms of providing benefits

Овде можеме да заклучиме дека имаме повеќе позитивни одговори и позитивна слика за компаниите, за разлика од првиот аспект, и можеме да кажеме дека повеќето од вработените се задоволни од начинот на кој компаниите ги третираат во однос на овозможување на овие бенефиции. Овде

не е навлезено во детали да се испита дали се доволни овие мерки и дали во целост се почитуваат, па оставена е опција да се искажат само дали им се обезбедуваат бенефициите или не. Затоа можеби е добиен и поголем процент на позитивен (потврден) одговор на ова прашање. Сепак, околу 27% од нив, односно секој четврти вработен, смета дека компаниите недоволно прават или не им овозможуваат воопшто бенефиции кои им следуваат по закон кој ги третира овие прашања од трудот.

3. Одговорите на третото прашање кое гласеше: „Како вработени дали сметате дека компанијата во која работите има етички однос спрема вас-вработените во поглед на обезбедување соодветни работни услови и сигурност на работното место?“, се преставени преку графикон.

На истото прашање се бараше да се одговори со да, не или не знам.

Притоа испитаниците дадоа свои одговори кои појасно ќе ги прикажеме на слика 22 со своите вредности.



Слика 22. Истражувачки резултати од вработени за етичкиот однос кон нив од страна на компанијата во поглед на обезбедување соодветни работни услови и сигурност на работното место

Picture 22. Research results of the employees about the companies' ethical attitude towards them in terms of providing proper work conditions and safety at work place

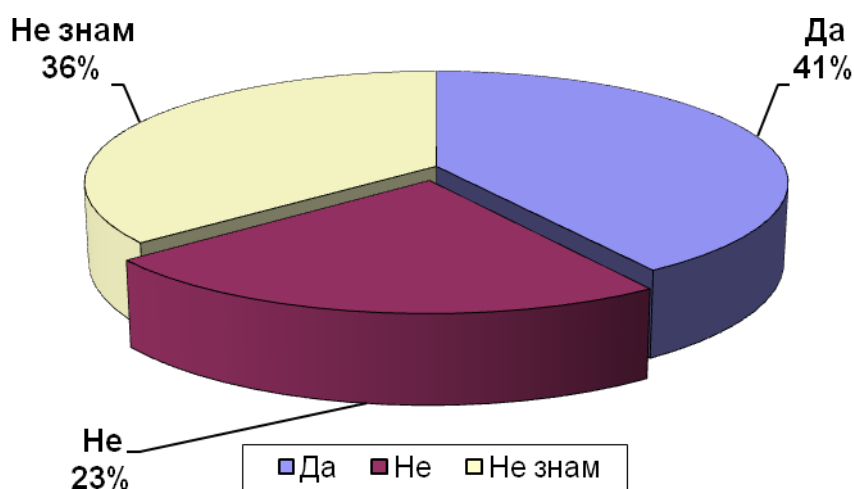
Резултатите овде гледаме дека повеќето се потврдни, но, сепак, треба да се земат со извесна доза на релативност бидејќи вработените кои се испитани се од разни компании и разни дејности на производство и услуги, како поризични така и побезбедни во тој аспект, така што, сепак, поголемиот дел, 62%, се

задоволни од работните услови и сигурноста на работното место за разлика од не толку толку малиот број од 32 % (секој трет вработен) кои не се задоволни од овие услови на работа кои им се обезбедуваат од страна на компаниите. Само 6% од испитаниците одговориле со не знам.

4. На четвртото прашање кое гласеше: „Вие, како вработени, дали сметате дека компанијата во која работите има етички однос спрема вас-вработените, во поглед на заштита на вашите права преку членување во синдикат?“

Од испитаниците се бараше да се одговори со: да, не или не знам.

Резултатите од одговорите на испитаниците се претставени на слика 23.



Слика 23. Истражувачки резултати од вработени за етичкиот однос кон нив од страна на компанијата во поглед на обезбедување заштита на работничките права преку членување во синдикат

Picture 23. Research results of the employees about the companies' ethical attitude towards them in terms of providing security of workers rights through membership in the worker's union

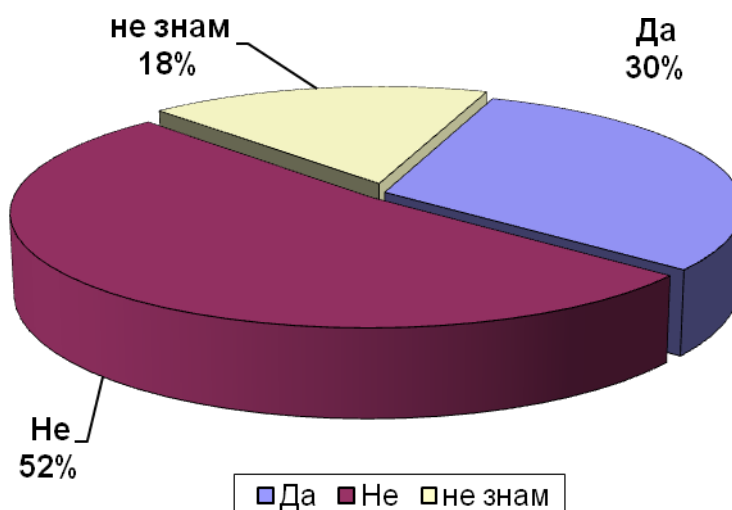
Овде можеме да забележиме дека одговорите, односно процентите на испитаниците по трите опции на ова прашање се приближни и нема некое поголемо отстапување или издвојување со што би го класифицирале овој аспект. Поголемиот дел (сепак, помал од половината испитаници), 41%, смета дека компаниите ги штитат нивните права, овозможувајќи им членување во синдикат. Секој четврти вработен од испитаниците смета дека не му се заштитени правата за членување во синдикат, а дури секој трет не знае или нема информации да се искаже за овој аспект. Овде постои простор за унапредување на овие односи со поголем ангажман и етички однос на компаниите кон вработените во поглед на

заштитата на нивните права, посебно со информирањето и застапувањето на нивните интереси.

5. Последното, петто, прашање упатено кон вработените како стејкхолдери гласеше: „Како вработени дали сметате дека компанијата во која работите има етички однос спрема вас-вработените, во поглед на праведна распределба по однос на покачувања на плати, подобрување на работните услови, унапредување на работното место, давање интересна работа, санкционирање, отпуштање?“

Од испитаниците се бараше да се одговори со: да, не или не знам.

Резултатите од одговорите на испитаниците се претставени на слика 24.



Слика 24. Истражувачки резултати од вработени за етичкиот однос кон нив од страна на компанијата во поглед на обезбедување соодветни работни услови и сигурност на работното место

Picture 24. Research results of the employees about the companies' ethical attitude towards them in terms of providing proper work conditions and safety at work place

Резултатите од одговорите на ова прашање покажуваат дека поголемиот дел од вработените (повеќе од половина), 52%, сметаат дека во компаниите се применува селективен пристап и неправедна распределба по однос на сите споменати категории, посебно покачувањето на платата, унапредувањето и отпуштањето од работа. Ова укажува дека вработените се незадоволни од ова и тоа може да претставува лош сигнал и да остави лоша слика за имиџот на една компанија која сака да се изгради како етичка и општествено одговорна. Само

30% од испитаните сметале дека од страна на нивните компании има праведна распределба и фер третман на сите вработени, а 18% одговориле со не знам, односно немале став или одговор по ова. Значи, за појаснување, од 10 работници задоволни биле само 3, не се задоволни 5 работници и 2 вработени биле неопределени, односно не знаат.

5.3.1 Резиме и заклучок од истражувањето спроведено на вработени во компании

Како што можевме и да очекуваме, добиените резултати од истражувањето спроведено на вработени во разни компании се прилично интересни и нема големо издвојување во однос на процентуалниот износ - резултатите по одговорите на прашањата, па во најмала мера се спротиставени на ставовите и мислењата на компаниите околу нивниот етички однос кон своите вработени. Ако се вратиме назад на истражувањето кое се спроведе во компаниите ќе видиме дека аспектите, резултатите од прашањата на ова истражување одговараат или се приближни на резултатите од истражувањето на компаниите.

За тоа поодделно ќе се осврнеме на секое прашање:

1. Веќе во првото прашање за дилемите околу тоа дали се применува еднакво плаќање на сите вработени, односно дали се применуваат исти принципи и критериуми, одговорите се приближно слични и можеме да забележиме дека оној дел од 32% (иако помал од оној кој одговориле потврдно) кој смета дека не се применува еднаков третман, донекаде одговара на резултатите добиени од 8-то прашање од истражувањето на компаниите каде еднаквото плаќање (третман) на вработените е рангирано меѓу најслабите подрачја каде компаниите се однесуваат етички или одговорно со 4,7% (види слика бр.8).

Ова е сигнал дека компаниите, посебно секторите за човечки ресурси, треба да го подобрат овој сегмент и, секако, да биде во согласност со извршената работа и одговорност. Без разлика на различните услови и влијанија во работата, сепак, менаџерите, особено раководниот тим на компаниите, треба да знаат дека плаќањето (платата), заедно со работните услови, е најважниот

сегмент во работата на вработените, па за да го одржат етичкиот однос и да градат имиџ на одговорна компанија треба да применуваат исти принципи и критериуми за сите подеднакво со цел да ги мотивираат своите вработени и да ги задржат како такви во својата деловна средина.

2. На второто прашање кое се однесуваше на овозможувањето на разни бенефиции на вработените, овде одговорите се повеќе позитивни (73 %) и очекувани од аспект што денес условот големите и одговорни компаниите да функционираат на пазарот е да го следат законот и да ги почитуваат правата на своите вработени од овој аспект. Секако дека низ резултатите во овој сегмент видовме дека имаме и компании кои не го обезбедуваат тој пакет на бенефиции (27 %) или настојуваат да го обезбедат делумно, што предизвикува револт и незадоволство кај вработените. Како и да е, во денешно време поради сè почестите контроли и мониторинг на институциите на системот, а и поради конкуренцијата на пазарот на труд, бенефициите кои ги спомнавме, во поголем дел се обезбедуваат.

3. Во третото прашање, работните услови, сигурноста и безбедноста на работниците, беа ставени како едни од приоритетните подрачја на компаниите како област во која го искажуваат својот етички однос и одговорно однесување кон своите вработени - со 15,8% заштита на здравје и безбедност (види слика бр. 8) и 12,5% подобрување на работните услови (види слика бр. 8), па слични резултати сретнуваме и во истражувањето кај вработените (види слика бр. 22) каде поголемиот дел од нив, 62%, сметаат дека компаниите се грижат за работните услови, сигурноста и безбедноста на вработените, за разлика од помалиот дел, 32%, кои сметаат дека треба да се направат повеќе напори во однос на овој сегмент.

Овде посебно треба да се превземат превентивните мерки и заложби, посебно за компаниите кои имаат поголем број вработени на едно место, во индустриите со поголем ризик за безбедноста на вработените (рударство, металска, градежна индустрија и сл...) и да се применуваат современите стандарди за безбедност и сигурност на работното место како заштита и ублажување од опасности по здравјето на вработените.

4. Четвртото обработено прашање кое беше истражувано е членувањето во синдикатот како право на вработените и овде беа многу приближни одговорите. Така покажаа и одговорите: 36% од испитаниците немаа конкретен одговор да кажат дали ова право им се овозможува од страна на компаниите... Ова можеби доаѓа и од резултатите кои ги добивме со првото истражување каде вработените како стејкхолдери се најниско рангирани по важност од страна на компаниите за разлика од останатите како потрошувачите, локалната средина и сл. (види резултати од слика бр. 3 и 12).

Според ова овде, треба да се обрати повеќе внимание на мотивираноста на вработените да членуваат во синдикат. Тоа може да се постигне преку информираност на вработените за синдикатот, нивните интереси и очекувања од него, разни обуки и семинари за користење на правата на работниците со цел да се објасни улогата и местото на синдикатот во подобрувањето на правата на работниците. Сепак, и овде поголем дел од испитаниците (41 %) се изјасниле позитивно дека тие права се почитуваат и им се овозможува членување во синдикат.

5. Најнегативно беше оценен петтиот аспект од ова истражување, каде на прашањето дали се применува етички односи преку еднаков третман и распределба на плата, унапредување, санкционирање и сл., најголем дел (52%) го оценија негативно, па овде треба да се укаже на компаниите дека треба да обрнат повеќе внимание на своите вработени, да се вложи повеќе напор и отворени заложби за поеднаков и фер третман кон сите бидејќи само со таков пристап може да остави добар впечаток кај своите вработени и како одговорна компанија, а со тоа да изгради и добар деловен имиџ на компанија која се грижи за своите вработени, па преку нив да стекнува конкурентска предност на пазарот.

5.4 Истражување спроведено меѓу корисници на широк асортиман на производи и услуги од разни компании

Од првото истражување кое беше спроведено во компаниите ширум земјава и резултатите добиени од него, посебно за делот каде се истражуваше односот на компаниите спрема нивните стејкхолдери, заклучивме дека потрошувачите како стејкхолдери се најбитни, најважни за компаниите и дека компаниите кога би се однесувале етички и општествено одговорно, највеќе очекуваат од нив дека можат да им донесат предност на пазарот преку градење на препознатлив имиџ. Затоа, водени од тоа, решивме да направиме мало истражување и кај одредена група потрошувачи каде би ги виделе и нивните ставови, мислења и очекувања за односот на компаниите кон нив и нивната полза од етичкиот однос кон истите.

При истражувањето не беа детализирани и поврзувани одредени компании со потрошувачите и производите и услугите кои ги користат, па нивните ставови и мислења беа одраз на нивното гледиште на целокупната глобална слика на повеќе компании. Затоа резултатите се општи и даваат само една генерална слика за ставовите на потрошувачите.

Инаку, со истражувањето беа опфатени 176 потрошувачи кои одговараа на 4 општи прашања:

1. Најнапред беше поставено прашањето кое гласеше: „Како потрошувачи дали сметате дека производите и услугите кои ги користите од разни компании се одликуваат со соодветна цена во согласност со нивната вредност?“

Од испитаниците на прашањето се бараше да се одговори со: да, не или не знам.

Резултатите од одговорите на испитаниците ќе ги претставиме графички на слика 25 со вредности.



Слика 25. Истражувачки резултати од потрошувачи за нивниот став и мислење за соодветноста на цените и квалитетот на производите кои ги користат

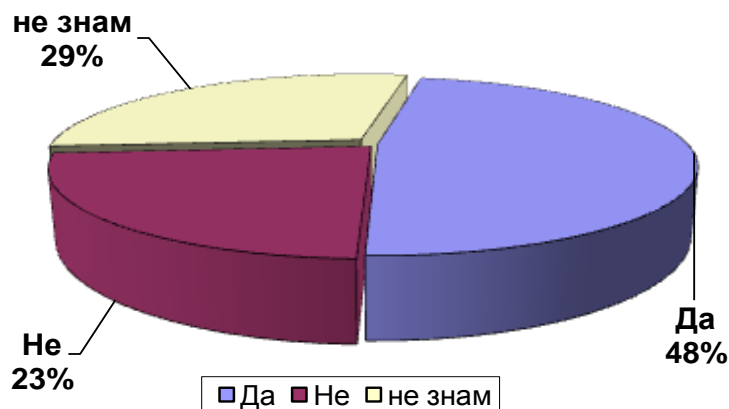
Picture 25. Research results of the consumers about their attitude and opinion regarding proper prices and quality of the products that they use

Од овој графикон може да заклучиме дека потрошувачите како најбитна група за компаниите на кои им се посветува поголемо внимание, сè уште се незадоволни од цените кои ги добиваат на производите и услугите споредено со нивната вредност. Голем дел, 63%, се изјасниле дека цените не одговараат на вредноста на производите и услугите кои ги користат, додека само 26% ги сметаа цените соодветни на квалитетот на истите. Околу 11% немале јасен одговор и став по ова прашање.

2. На второто поставено прашање на оваа група на стекхолдери кое гласеше: „Дали сметате дека компаниите чии производи и услуги ги користите имаат етички однос спрема Вас во поглед на нудење поддршка и маркетинг-информации за производите и услугите што Ви ги нудат?“, одговорите се добиени и обработени.

Од испитаниците се барало исто така да одговорат на прашањето со да, не или не знам.

Одговорите на истите се претставени графички на слика бр. 26.



Слика 26. Истражувачки резултати од потрошувачи за нивниот став и мислење за етичкиот однос од страна на компаниите во поглед на обезбедување поддршка и маркетинг за производите кои им ги нудат

Picture 26. Research results of the consumers about their attitude and opinion regarding ethical behavior of the companies in terms of providing support and marketing for the products that they offer

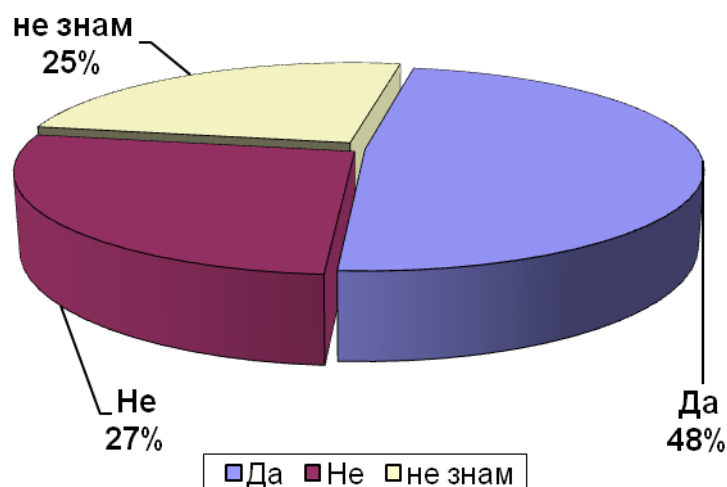
Овде потрошувачите веќе покажуваат некое поголемо задоволство од компаниите за разлика од првиот сегмент каде се испитуваше задоволството од цената и поставувањето на компаниите спрема потрошувачите од тој аспект, па веќе скоро половина од испитаниците (47,7 %) имаат став дека компаниите нудат некои системи на поддршка и засилен маркетинг за своите производи и услуги со цел да ги привлечат потрошувачите, и во тој однос сметаа дека се етички. Но, ако ги погледнеме оние потрошувачи кои ја одговориле третата опција кој дел не е за потценување, 29%, можеме да кажеме дека истите не се сигурни и не знаат дали таквиот однос на компаниите е доволен и присутен како таков. Ова веќе остава простор за понатамошна анализа во овој сегмент и утврдување на причините за ваквиот став.

23,3% од потрошувачите се доста скептични и повеќе незадоволни од аспект на нудење на поддршка и маркетинг за производите и услугите кои им ги нудат, па се изјасниле и негативно по однос на ова.

3. Најважното прашање кое им беше поставено на потрошувачите е „Дали сметате дека како потрошувачи сте најважна група за компаниите за разлика од вработени, акционери, менаџери, добавувачи, дистрибутери, локална заедница и други?“

На прашањето се бараше да се одговори со : **да**, **не** или **не знам**.

При тоа испитаниците дадоа свои одговори кои појасно ќе ги прикажеме на слика 27.



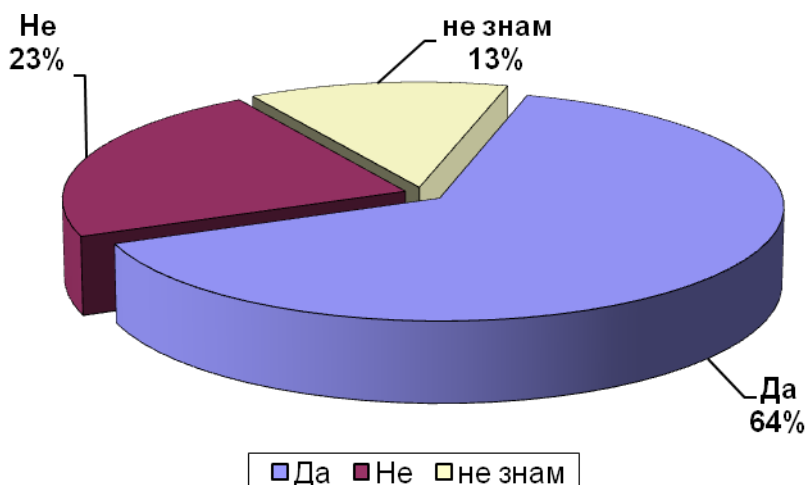
Слика 27. Истражувачки резултати од потрошувачи за нивниот став и мислење за степенот на важност и приоритет како стејкхолдери во компаниите чии производи и услуги ги користат

Picture 27. Research results of the consumers about their attitude and opinion for the degree of importance and priority as stakeholders in the companies which products and services that they use

Скоро половина од испитаните се изјасниле дека се чувствуваат како најважна група стејкхолдери во однос на останатите и тоа е донекаде очекувано со оглед на фактот дека потрошувачите се директни „инвеститори“ со своите средства и го обликуваат профитот и прометот на компаниите. Сепак, поради присутноста на останатите групи на стејкхолдери како акционери, врвниот менаџмент, вработени, локалната заедница и др., секој четврти вработен (26,70% од испитаните) смета дека не се приоритетот на важност на компаниите. Исто така една четвртина од испитаните (25%) немаат одговор дали се најважната група на стејкхолдери за компаниите и нивните интереси.

4. Четвртото прашање кое е обработено гласеше: „Дали сметате дека компаниите ако покажуваат етичко однесување спрема вас како потрошувачи и општествена одговорност спрема општеството може да ѝ донесе препознатлив имиџ и стекнување предност пред другите компании?“ Резултатите се прикажани со вредности преку графикон.

На прашањето се бараше да се одговори со : **да**, **не** или **не знам**.
 Притоа испитаниците дадоа свои одговори кои појасно ќе ги прикажеме на слика 28.



Слика 28. Истражувачки резултати од потрошувачи за нивниот став и мислење за очекувањата за постигнување препознатлив имиџ и стекнување предност преку етичко однесување кон нив и општествена одговорност спрема општеството

Picture 28. Research results of the consumers about their attitude and opinion regarding expectations for achieving recognizable image and gaining advantage through ethical behavior towards them and social responsibility towards society.

Овде очекувањата на потрошувачите се доста големи и радува податокот дека поголемиот дел изразен овде со 64,20% смета дека етичкиот однос на компаниите спрема нив и посебно практикување на општествена одговорност кон општествените проблеми можат да донесат препознатлив имиџ, а со тоа и конкурентска предност на пазарот. И покрај сите позитивни очекувања и овде се сретнавме со група потрошувачи (22,70%) кои сметаа дека ваквиот етички однос на компаниите кон нив и општеството може да помогне да изгради некој посебен имиџ особено во делот на општествената одговорност на самата компанија, но не и да створи некоја конкурентска предност. Низ разговорите со дел од нив, се констатира дека други фактори од економска и финансиска природа влијаат на градењето деловен имиџ и стекнување конкурентска предност што овде не е за анализа.

Околу 13% од испитаниците немаа јасен став и одговор по ова прашање и не дадоа прецизни податоци за нивното очекување од ваквиот аспект.

5.4.1 Резиме и заклучок од испитувањето на потрошувачите

Мора да истакнеме дека резултатите од сите прашања со кои беше опфатено истражувањето кај потрошувачите се одвиваше во мошне чувствителен период, во услови на слаба економија и општ впечаток на социоекономското живеење на обичниот граѓанин во Република Македонија. Затоа, можеби бројките кои ги добивме, иако се вистинити, сепак се оформени под влијание на многу фактори, помеѓу другото и оние што ги споменавме. Така, на резултатите може да се гледа општо, не апсолутно и со одредена релативност бидејќи ставовите и очекувањата на потрошувачите се менуваат од ден во ден и се под силно влијание на состојбата во економијата во земјава.

Како што кажавме за првиот аспект каде потрошувачите оценуваа дали цената е во согласност со вредноста и квалитетот на производите и услугите кои ги користат, очекувано под овие услови на животен стандард во кои живееме, бројките покажаа повисоко незадоволство кај потрошувачите и очекувано мал број на задоволни испитаници од цените.

Кај вториот аспект имаме подобра слика и задоволство од страна на потрошувачите кои заради сè пошироката употреба и распространетост на медиумите и Интернетот, сметаат дека компаниите активно ги рекламираат своите продукти со цел да ги привлечат потрошувачите и во рамките на своите капацитети нудат одредена поддршка за нив. Но овде, секако, за потенцирање е и бројот на оние кои немале јасен став и не знаеле да дадат одговор заедно со незадоволните потрошувачи, па останува простор да се апелира кај компаниите на уште поголема и засилена маркетиншка активност и нудење поддршка кон своите клиенти во смисла на заштита на потрошувачките права и пријави за некавалитетни производи или измами во врска со нив. Целта на ова е уште повеќе да се доближат до своите потрошувачи и на тој начин да ги мотивираат и доближат до нивните производи и услуги кои ги нудат.

За третиот аспект само ќе кажеме дека резултатите од очекувањата на потрошувачите се поклопуваат со очекувањата, ставовите и интересот на компаниите за нив, гледано од првото истражување каде потрошувачите се

ставени како најприоритетни стејкхолдери за компаниите (види резултати од слика бр. 3 и слика бр.12 од истражувањата на компаниите). Иако поголемиот дел од резултатите покажуваат дека потрошувачите се сметаат за најбитни за компаниите од останатите групи, сепак, половината од испитаниците или секој втор корисник на производите и услугите, не се сметаат за најважни и оние кои немаат јасен одговор и став по овој однос.

Резултатите од четвртото прашање се доста позитивни во поглед на очекувањата на потрошувачите од етичкиот однос на компаниите и нивната општествена одговорност и тоа радува. Најпрвин, земено од третиот аспект, тие како група која се смета дека е најважна за компаниите, сметаат дека негувајќи го етичкиот однос кон нив може да се постигне поголема вредност на самите компани. На ваков начин потрошувачите ги штитат донекаде и своите интереси апелирајќи и знаејќи дека компаниите најмногу можат да постигнат преку нив.

Земено глобално, радува фактот што потрошувачите како граѓани во општеството воопшто и во локалните средини во кои живеат, чувствувајќи ги таквите практики на компаниите, ја препознаваат вредноста од ваквиот однос и сметаат дека со тоа може да се изгради препознатлив деловен имиџ и да донесе предност на компанијата на пазарот.

5.5. Оправданоста-неоправданоста на истражувањето по поставените тези, преку користење статистички методи

5.5.1. Резултати и коментари од спроведеното истражување

Како што претходно истакнавме избравме четири различни видови анкетни прашалници кои беа спроведени во повеќе претпријатија низ Р. Македонија за да се утврди како влијанието на преферираните етички норми и општествено одговорните практики во претпријатијата (искажани на менаџерите), се манифестира врз вработените, потрошувачите, клиентите, локалната самоуправа и други стејкхолдери. Добиените податоци даваат солидна основа за проучување на односот помеѓу различни етички норми и општествено одговорни практики и мотивираноста, задоволството, приврзаноста и довербата на вработените, задоволството и лојалноста на потрошувачите, задоволството и довербата на клиентите и задоволството и одзивот во локалната самоуправа.

Посебно ќе се обработуваат исказите на менаџерите со исказите на другите стејкхолдери. Заради утврдување на поврзаност помеѓу варијаблите, кои се од интерес на ова истражување, ќе ги искористиме χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција (C)⁷⁴.

5.5.2. χ^2 -тест

χ^2 -тестот, уште познат и како Pearson-ов тест, е еден од најпознатите непараметарски тестови на база на контингенција⁷⁵. Овој тест е еден од најпрактичните и речиси најприменувани тестови, а се користи во случаи кога податоците добиени од емпириското истражување се изразени во фреквенции или ако можат да се сведат на фреквенции. Тестот се користи кога треба да се испитаат разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретските фреквенции.

⁷⁴ Мицески, Трајче (2009), Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, стр. 154-191

⁷⁵ Контингенција (лат. *contingentia*), случајност, неизвесност, можност нештото да биде и поинаку отколку што е;.

χ^2 е збир на квадрирани разлики на испитуваните и очекуваните (теоретски поставените) фреквенции ставен во однос на очекуваните фреквенции и се пресметува според формулата⁷⁶:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_0)^2}{f_0}$$

каде:

f_i = се испитувани фреквенции добиени со емпириско истражување или експериментирање;

f_0 = се очекувани (теоретски) фреквенции, т.е. фреквенции кои би ги очекувале при одредена хипотеза.

Испитуваните фреквенции се добиваат со спроведување на емпириско истражување. Очекуваните фреквенции ги добиваме така што сумата на редот ја помножиме со сумата на колоната и добиениот резултат го делиме со вкупната сума на фреквенции.

Толкувањето на добиената вредност за χ^2 се заснова на теоретската χ^2 распределба, создадена од страна на K.Pearson, кој ги пресметувал и конструирал таблиците на гранични вредности на χ^2 – тестот за соодветен број степени на слобода и соодветна веројатност, односно праг на значајност. Како праг на значајност најчесто се користи дозволена грешка (ризик) од $p=0,05$ и $p=0,01$. За потребите на овој труд ќе се користи ниво на веројатност од 0,05, односно 5%.

Кога фреквенциите се распоредени во редови и колони, степените на слобода (n) се пресметуваат на следниот начин:

$$n = (k - 1)(r - 1)$$

каде:

n = степени на слобода;

k = број на колони;

r = број на редови;

Во ова емпириско истражување, фреквенциите се распоредени во три колони и четири реда, што резултира со 6 степени на слобода. Табличната вредност на χ^2 за 6 степени на слобода и праг на значајност 0,05 изнесува 12,59.

⁷⁶ Проф. д-р Трајче Мицески, Здравствена статистика, УГД Економски факултет-Штип, 2010 год.

Како и распоредот на фреквенциите во две колони и три реда, што резултира со 2 степени на слобода. Табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 изнесува 5,99.

Доколку пресметаната вредност на χ^2 е помала од граничната вредност во таблицата, која во нашиот случај за 6 степени на слобода и праг на значајност 0,05 изнесува 12,59 и за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 изнесува 5,99, тогаш констатираме поврзаност помеѓу истражуваните појави, односно еквивалентност, т.е. сличност на исказите.

Во спротивен случај, кога пресметаната вредност на χ^2 е поголема од табличната, тогаш испитуваните искази се различни, па со тоа имаат значајност за нашето истражување бидејќи ја оправдуваат поставената цел дека организациите треба да се заложуваат за креирање на препознатлива деловна етика и општествена одговорност во организациите во функција на постигнување сопствен имиџ за конкурентска предност.

Поконкретно кажано доколку исказите на менаџерите на претпријатијата и исказите за заинтересираните стејкхолдери беа еквивалентни, односно исти, утврдени преку χ^2 (т.е. нивниот пресметан коефициент беше помал од табличниот), тогаш нема да имаше тежина нашето истражување и укажување дека е потребно претпријатијата да градат препознатливата деловна етика и општествената одговорност во организациите што придонесува за градењето на сопствениот имиџ и обезбедувањето конкурентска предност.

Значи, во нашиот случај се докажа дека претпријатијата, односно организациите, не ја преферираат доволно препознатливата деловна етика и општествената одговорност, што се потврди од истражувањето на исказите на вработените и потрошувачите (клиентите и сл.).

Оваа законитост ја утврдивме преку пресметките по χ^2 . А, пак, за користење на податоците (исказите) од испитаниците, истите ги групиравме според сличноста на одговорите и ги прикажавме во Табелата 1.

Табела 1. Квадранти за корелација и испитување на зависност помеѓу ставовите на компаниите, локалната средина со медиумите и невладините организации, вработените и потрошувачите

Компании	Локална заедница, медиуми	Вработени	Потрошувачи
<p>1. Дали Вие се препознавате како компанија која практикува етика во своето работење и во однос на своите стејкхолдери?</p> <p>1. Да 92,8 Не-7,14</p>	<p>1.А Дали сметате дека компаниите кои работат во Вашата средина имаат етички однос и општествена одговорност спрема локалната заедница и јавноста?</p> <p>1.А. Да-52 Не-40 Не знам-8</p>	<p>1.Б Дали сметате дека компанијата во која работите има етички однос спрема Вас во поглед на плаќање за иста работа како и останатите колеги?</p> <p>1.Б. Да-40 Не-28 Не знам-32</p>	<p>1.Ц Дали сметате дека производите и услугите кои ги користите од разни компании се одликуваат со соодветна цена во согласност со нивната вредност?</p> <p>1.Ц. Да-26 Не-63 Не знам-11</p>
<p>2. Дали Вие се препознавате како компанија која јавно покажува општествена одговорност кон пошироките општествени проблеми во земјава и дали тоа е препознаено однадвор?</p> <p>2. Да-86 Не-7 Не знам-7</p>	<p>2. А. Дали сметате дека компаниите кои работат во Вашата средина имаат етички однос и општествена одговорност спрема локалната заедница и јавноста?</p> <p>2.А Да - 52 Не - 40 Не знам - 8</p>	<p>2.Б Дали сметате дека компанијата во која работите има етички однос спрема вас-вработените, во поглед на овозможување бенефиции (социјално, пензиско, здравствено осигурување, компензации)?</p> <p>2.Б Да -73,7 Не - 27,27</p>	<p>2.Ц Дали сметате дека компаниите чии производи и услуги ги користите имаат етички однос спрема Вас во поглед на нудење поддршка и маркетинг за производите и услугите што Ви ги нудат?</p> <p>2.Ц Да -47,7 Не-23.30 Не знам-29</p>
<p>3. Кон кои стејкхолдери Вашата компанија најмногу и најчесто применува етичко однесување?</p> <p>3. Вработени -14,3 Акционери- 14 Потрошувачи -36 Локална заедница -36</p>			<p>3.Ц Дали сметате дека како потрошувачи сте најважна група за компаниите за разлика од вработени, акционери, менаџери, добавувачи, дистрибутери, локална заедница и други?</p> <p>3.Ц Да - 48,3 Не - 26,7 Не знам - 25</p>
<p>4. Дали во Вашата компанија има поставено формално етички насоки (Кодекс на етика) за Вашите вработени и менаџерите кои ја водат компанијата?</p> <p>4. Да -64,35 Не - 28,5 Не знам - 7,2</p>	<p>4.А Дали компаниите кои работат во Вашата средина даваат свој придонес во развивање на етички норми во однос на организациското однесување надвор од работната средина, односно на јавно однесување?</p> <p>4.А. Да - 23 Не - 54</p>		

	Не знам – 23		
<p>7. Во кои подрачја на општествена одговорност, Вашата компанија дава придонес со одговорно и етичко однесување?</p> <p>7. Заштита на здравје и сигурност на вработени -15,8 Заштита на околина -12,5 Инвестиции во образование - 8 Развој во извори на енергија - 7 Еднаков третман на вработени - 4,7 Помош во добротворни цели, НВО -12,5 Локални проекти- 16 Подобрување на раб.услови - 12,5</p>	<p>7.А Дали компаниите кои работат во Вашата средина се грижат за заштита на животната средина користејќи стандарди за безбедност на околината?</p> <p>7 А Да - 24 Не - 56 Не знам- 20</p> <p>7.А1 Дали компаниите кои работат во Вашата средина даваат свој придонес во хуманитарни, социјални акции, проекти како донации, покровителства на настани, финансиска и материјална помош, помош при вработување и слично?</p> <p>7.А1- Да - 50 Не - 37,5 Не знам - 12,5</p>	<p>7.Б Дали сметате дека компанијата во која работите има етички однос спрема вас-вработените, во поглед на обезбедување соодветни работни услови и сигурност на работното место?</p> <p>7.Б Да - 62 Не - 32 Не знам -6</p> <p>7.Б1 Дали сметате дека компанијата во која работите има етички однос спрема Вас во поглед на плаќање за иста работа како и останатите колеги?</p> <p>7.Б1 Да - 40 Не -28 Не знам - 32</p>	
<p>8. Дали мислите дека етиката кон Вашите стејхолдери и општествената одговорност кон општествените проблеми на Вашата компанија може да Ви донесе препознатлив имиџ за препознавање однадвор?</p> <p>8. Да-92,8 Не-0 Не знам -7,2</p>			<p>8.Ц Дали сметате дека компаниите ако покажуваат етичко однесување спрема вас како потрошувачи и општествена одговорност спрема општеството можат да и донесат препознатлив имиџ и стекнување предност пред другите компании?</p> <p>8.Ц Да-64,20 Не -22,70 Не знам - 13,1</p>
<p>9. Дали мислите дека практикувањето етика кон Вашите</p>			<p>9.Ц Дали сметате дека компаниите ако покажуваат етичко однесување спрема</p>

<p>стејхолдери и општествената одговорност кон општествените проблеми на Вашата компанија може да Ви донесе конкурентска предност пред останатите?</p> <p>9. Да -86 Не -7 Не знам -7</p>			<p>вас како потрошувачи и општествена одговорност спрема општеството можат да и донесат препознатлив имиџ и стекнување предност пред другите компании?</p> <p>9.Ц Да - 64,20 Не - 22,70 Не знам - 13,1</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Во нашето истражување, добиените резултати покажаа дека е обратно, односно недоволно се преферира етичкото однесување од страна на организациите и затоа е потребно менаџерите на организациите да настојуваат да ја подобруваат и унапредуваат деловната етика и општествената одговорност.

Како што можеме да забележаме, со χ^2 – тестот се одредува веројатноста на поврзаност помеѓу две варијабли, а не висината на поврзаност. Висината на поврзаност ја добиваме со користење на коефициентот на контингенција (C):

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}}$$

каде:

χ^2 = пресметана вредност за χ^2 ;

N = вкупен број на фреквенции.

Вредноста на коефициентот на контингенција се движи од 0 до 1, при што: колку овој коефициент е поблиску до 1 толку меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е појак. Доколку добиениот коефициент е поблиску до 0, тогаш меѓузависноста не е јака.

Понатаму ќе бидат презентирани резултатите добиени од истражувањето, направените пресметки за χ^2 – тестот и толкување на добиените пресметки.

Модел за χ^2 квадрат, тест 1 –статистичите резултати од соодветно групирани одговори се обработени и дадени сликовито на Табела бр. 2.

Табела 2. Пресметка на теоретските вредности по χ^2 – тестот

Дали Вие се препознавате како компанија која практикува етика во своето работење и во однос на своите стејкхолдери?	Да	Не	Не знам	Вкупно
	93	7	0	100
Дали сметате дека компаниите кои работат во Вашата средина имаат етички однос и општествена одговорност спрема локалната заедница и јавноста?	52	40	8	100
Дали сметате дека компанијата во која работите има етички однос спрема Вас во поглед на плаќање за иста работа како и останатите колеги?	40	28	32	100
Дали сметате дека производите и услугите кои ги користите од разни компании се одликуваат со соодветна цена во согласност со нивната вредност?	26	63	11	100
	211	138	51	400

Добиени теоретски одговори:

Дали Вие се препознавате како компанија која практикува етика во своето работење и во однос на своите стејкхолдери?	Да	Не	Не знам	Вкупно
	53	35	13	100
Дали сметате дека компаниите кои работат во Вашата средина имаат етички однос и општествена одговорност спрема локалната заедница и јавноста?	53	35	13	100
Дали сметате дека компанијата во која работите има етички однос спрема Вас во поглед на плаќање за иста работа како и останатите колеги/	53	35	13	100
Дали сметате дека производите и услугите кои ги користите од разни компании се одликуваат со соодветна цена во согласност со нивната вредност?	53	35	13	100
	211	138	51	400

Врз основа на добиените резултати, ги извршивме следните пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција:

Табела 3. Пресметка на χ^2 вредноста

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
93	53	40	1620	30,712
52	53	-1	1	0,011
40	53	-13	163	3,082
26	53	-27	716	13,565
7	35	-28	756	21,920
40	35	6	30	0,877
28	35	-7	42	1,225
63	35	29	812	23,543
0	13	-13	163	12,750
8	13	-5	23	1,770
32	13	19	371	29,064
11	13	-2	3	0,240
	400	$\chi^2 = 107,68$		

Ако нултата (очекуваната) хипотеза е вистинита според која во организациите се преферираат етички принципи и општествена одговорност, бележите се независни.

Степени на слобода се пресметани во согласност на формулата: $n = (k - 1)(r - 1)$, односно во нашиот случај $[3 - 1] \cdot [4 - 1] = 2 \cdot 3 = 6$.

Добиената вредност на $\chi^2 = 107,685$ е поголема од табличната вредност $\chi^2 = 12,59$ за 6 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05. Со тоа, во нашето истражување, за испитуваните искази, се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите се разликуваат од исказите на вработените и потрошувачите.

Интензитетот на меѓусебната поврзаност, кој се мери со коефициентот на контингенција C , покажува слаба зависност од 0,46.

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}} = \sqrt{\frac{107,685}{400 + 108}} = \sqrt{0,21211} = 0,46$$

Слабата зависност од 0,46, се темели врз констатацијата дека коефициентот на контингенција кој се движи од 0 до 1, е доста подалеку до 1, па врската помеѓу белезите е слаба.

Значи, воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **107,68** - што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 6 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, која изнесуваше **12,59** - што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и испитаните стејкхолдери (вработените, потрошувачите и локалната заедница) се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза, дека доволно не се преферира етичка и општествена одговорност од страна на организациите, па при вакви состојби нашето истражување има значајност за обработување на оваа проблематика.

Коефициентот на контингенција има вредност од **0,46** и покажува дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и испитаните стејкхолдери (вработените, потрошувачите и локална заедница) е слаба, што се гледа и од табеларниот и од графичкиот приказ.

Модел за X квадрат, тест 2 –статистичките резултати се дадени сликовито на Табела бр. 4 и Табела бр. 5 каде се претставени:

Табела 4. Пресметка на теоретските вредности на исказите на стејкхолдерите по χ^2 – тестот

П р а ш а њ а	Да	Не	Не знам	Вкупно
Дали Вие се препознавате како компанија која јавно покажува општествена одговорност кон пошироките општествени проблеми во земјава и дали тоа е препознаено однадвор?	86	7	7	100
Дали сметате дека компаниите кои работат во Вашата средина имаат етички однос и општествена одговорност спрема локалната заедница и јавноста?	52	40	8	100
Дали сметате дека компанијата во која работите има етички однос спрема вас- вработените, во поглед на овозможување бенефиции (социјално, пензиско, здравствено осигурување, компензации)?	74	27	0	101
Дали сметате дека компаниите чии производи и услуги ги користите имаат етички однос спрема Вас во поглед на нудење поддршка и маркетинг за производите и услугите што Ви ги нудат?	48	23	29	100
В к у п н о	260	97	44	401

Добиени теоретски вредности:

П р а ш а њ а	Да	Не	Не знам	Вкупно
Дали Вие се препознавате како компанија која јавно покажува општествена одговорност кон пошироките општествени проблеми во земјава и дали тоа е препознаено однадвор?	65	24	11	100
Дали сметате дека компаниите кои работат во Вашата средина имаат етички однос и општествена одговорност спрема локалната заедница и јавноста?	65	24	11	100
Дали сметате дека компанијата во која работите има етички однос спрема вас- вработените, во поглед на овозможување на бенефиции (социјално, пензиско, здравствено осигурување, компензации)?	65	24	11	101
Дали сметате дека компаниите чии производи и услуги ги користите имаат етички однос спрема Вас во поглед на нудење поддршка и маркетинг за производите и услугите што Ви ги нудат?	65	24	11	100
В к у п н о	260	97	44	401

Врз основа на добиените резултати ги извршивме следните пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

Табела 5. Пресметка на вредноста на χ^2 – тестот во согласност со соодветните искази на стејхолдерите

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
86	65	21	448	6,907
52	65	-13	165	2,542
74	65	9	72	1,107
48	65	-17	284	4,373
7	24	-17	295	12,215
40	24	16	250	10,334
27	24	3	7	0,270
23	24	-1	1	0,058
7	11	-4	16	1,438
8	11	-3	9	0,805
0	11	-11	123	11,082
29	11	18	325	29,618
401	401		$\chi^2 =$	39,24

Овде, добиената вредност на $\chi^2 = 39,244$ е поголема од табличната вредност, која изнесува $\chi^2 = 12,59$ при 6 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05. Се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на испитаниците се разликуваат.

Интензитетот на меѓусебната поврзаност се мери со коефициентот на контингенција C каде :

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{N + x^2}} = \sqrt{\frac{39,244}{401 + 39}} = \sqrt{0,089142} = 0,30$$

Коефициентот на контингенција, кој се движи од 0 до 1, во овој случај тој е поблиску до 0, многу подалеку од 0, тоа покажува дека зависноста на исказите на менаџерите и испитаните стејкхолдери (вработените, потрошувачите и локална заедница) е многу слаба.

Воочуваме дека и при овие искази, пресметаната вредност за χ^2 изнесува 39,24, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 6 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, која изнесуваше 12,59, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и испитаните стејкхолдери (вработените, потрошувачите и локална заедница) се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза, дека при вакви состојби нашето истражување има значајност за обработување на оваа проблематика.

Коефициентот на контингенција има вредност од 0,30 и покажува дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и испитаните стејкхолдери (вработените, потрошувачите и локалната заедница) е слаба, што се гледа и од табеларниот и од графичкиот приказ.

Врз основа на добиените резултати, ги извршивме следните пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

Модел за X квадрат, тест 3-Табела бр. 6 и Табела бр. 7 се претставени :

Табела 6. Пресметка на теоретските вредности на исказите на стејкхолдерите по χ^2 – тестот

	Да	Не	Не знам	Вкупно
Дали во Вашата компанија има поставено формално етички насоки (Кодекс на етика) за Вашите вработени и менаџерите кои ја водат компанијата?	64	29	7	100
Дали во Вашата компанија има поставено формално етички насоки (Кодекс на етика) за Вашите вработени и менаџерите кои ја водат компанијата?	65	30	8	103

Вкупно	129	59	15	203

Добиени теоретски одговори:

	Да	Не	Не знам	Вкупно
Дали во Вашата компанија има поставено формално етички насоки (Кодекс на етика) за Вашите вработени и менаџерите кои ја водат компанијата?	64	29	7,39	100
Дали во Вашата компанија има поставено формално етички насоки (Кодекс на етика) за Вашите вработени и менаџерите кои ја водат компанијата?	65	30	7,61	103
Вкупно	129	59	15	203

Врз основа на добиените резултати, ги извршивме следните пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција:

Табела 7. Пресметка на вредноста на χ^2 – тестот во согласност со соодветните искази на стејкхолдерите

f ₁	f ₀	f ₁ -f ₀	(f ₁ -f ₀) ²	(f ₁ -f ₀) ² /f ₀
64	64	0	0	0,003
65	65	0	0	0,003
29	29	0	0	0,000
30	30	0	0	0,000
7	7	0	0	0,020
8	8	0	0	0,020
203	203		$\chi^2 = 0,05$	

Добиената вредност на $\chi^2 = 0,047$ е поголема од табличната вредност, каде $\chi^2 = 5,991$ за 2 степени на слобода ($[2 - 1] \cdot [3 - 1] = 1 \cdot 2 = 2$) и ниво на веројатност од 0,05 се отфрла нултата хипотеза, каде претпоставивме дека во испитуваните организации навистина ќе се преферира етиката и општествената

одговорност, а може да се заклучи дека исказите на испитаните менаџери и вработените се разликуваат, значи тие се зависни.

Интензитетот на меѓусебната поврзаност кој се мери со коефициентот на контингенција C изнесува:

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{N + x^2}}$$

$$C = \sqrt{\frac{0,047}{203 + 0,047}} = \sqrt{\frac{0,047}{203,047}} = \sqrt{0,000232} = 0,02$$

Коефициентот на контингенција кој се движи од 0 до 1, што е поблизу до 1, изнесува **$C = 0,02$** , што значи дека меѓусебните искази на исказите на менаџерите и испитаните стејкхолдери (вработените, потрошувачите и локална заедница) е многу слабо поврзана, скоро и не постои. Тоа покажува дека целосно се различни исказите, со што се потврдува нашата работна хипотеза дека во организациите треба да се преферира етиката и општествената одговорност.

За понатамошниот модел за χ^2 – тест, од компарираните искази се дадени сликовито на Табела бр. 8 и Табела бр. 9:

Табела 8. Пресметка на теоретските вредности според соодветните искази на стејкхолдерите по χ^2 – тестот

	<i>Да</i>	<i>Не</i>	<i>Не знам</i>	<i>Вкупно</i>
Дали мислите дека етиката кон Вашите стејкхолдери и општествената одговорност кон општествените проблеми на Вашата компанија може да ви донесе препознатлив имиџ за препознавање однадвор?	86	7	7	100
Дали сметате дека компаниите ако покажуваат етичко однесување спрема вас како потрошувачи и општествена одговорност спрема општеството може да им донесе препознатлив имиџ и стекнување предност пред другите компании?	64	23	13	100
Вкупно	150	30	20	200

Добиени теоретски одговори:

	<i>Да</i>	<i>Не</i>	<i>Не знам</i>	<i>Вкупно</i>
Дали мислите дека етиката кон Вашите стејкхолдери и општествената одговорност кон општествените проблеми на Вашата компанија може да Ви донесе препознатлив имиџ за препознавање однадвор?	79	12	10	100
Дали сметате дека компаниите ако покажуваат етичко однесување спрема вас како потрошувачи и општествена одговорност спрема општеството може да им донесе препознатлив имиџ и стекнување предност пред другите компании?	79	12	10	100
Вкупно	157	23	20	200

Врз основа на добиените резултати, ги извршивме следните пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

Табела 9. Пресметка на вредноста на χ^2 - тестот

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
93	79	15	210	2,678
64	79	-15	210	2,678
0	12	-12	132	11,500
23	12	12	132	11,500
7	10	-3	9	0,900
13	10	3	9	0,900
200	200		$\chi^2 = 30,16$	

И при оваа пресметка, добиената вредност на $\chi^2 = 30,157$ е поголема од табличната вредност $\chi^2=5,991$ за 2 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, при што може да се заклучи дека исказите на испитаниците (менаџерите и другите стејкхолдери) меѓусебно се разликуваат.

Интензитетот на меѓусебната поврзаност се мери со коефициентот на контингенција C каде:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}} \quad C = \sqrt{\frac{30,157}{200 + 30,157}} = \sqrt{\frac{30,157}{230,157}} = \sqrt{0,131027} = 0,36$$

Значи, коефициентот на контингенција C изнесува 0,36, што е многу поблиску до 0 отколку до 1, па затоа констатираме дека врската меѓу исказите и во овој случај е многу слаба.

Исто така направени се пресметки по χ^2 -тестот по исказите кои ќе ги прикажеме квалитетно и квантитетно во Табела бр. 10 и Табела бр. 11:

:

Табела 10. Пресметка на теоретските вредности според соодветните искази на стејкхолдерите по χ^2 – тестот

	Да	Не	Не знам	Вкупно
Дали мислите дека практикувањето етика кон Вашите стејкхолдери и општествена одговорност кон општествените проблеми на Вашата компанија може да Ви донесе конкурентска предност пред останатите?	93	0	7	100
Дали сметате дека компаниите ако покажуваат етичко однесување спрема вас како потрошувачи и општествена одговорност спрема општеството може да ѝ донесе на компанијата препознатлив имиџ и стекнување предност пред другите компании?	64	23	13	100
Вкупно	157	23	20	200

Добиени теоретски одговори:

	Да	Не	Не знам	Вкупно
Дали мислите дека практикувањето етика кон Вашите стејкхолдери и општествена одговорност кон општествените проблеми на Вашата компанија може да Ви донесе конкурентска предност пред останатите?	75	15	10	100
Дали сметате дека компаниите ако покажуваат етичко однесување спрема вас како потрошувачи и општествена одговорност спрема општеството може да ѝ донесе на компанијата препознатлив имиџ и стекнување предност пред другите компании?	75	15	10	100
Вкупно	150	30	20	200

Врз основа на добиените резултати, ги извршивме следните пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција:

Табела 11. Пресметка на вредноста на χ^2 -тестот

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
86	75	11	121	1,613
64	75	-11	121	1,613
7	15	-8	64	4,267
23	15	8	64	4,267
7	10	-3	9	0,900
13	10	3	9	0,900
200	200		$\chi^2 = 13,56$	

И при оваа пресметка, добиената вредност на $\chi^2 = 13,56$ е поголема од табличната вредност $\chi^2=5,991$ за 2 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05 при што може да се заклучи дека исказите на испитаниците (менаџерите и другите стејкхолдери) меѓусебно се разликуваат.

Интензитетот на меѓусебната поврзаност се мери со коефициентот на контингенција C каде:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}} = \sqrt{\frac{13,560}{200 + 13,560}} = \sqrt{\frac{13,560}{213,560}} = \sqrt{0,063495} = 0,25$$

Коефициентот на контингенција C изнесува 0,25, што е многу поблиску до 0 отколку до 1, па затоа констатираме дека врската меѓу исказите и во овој случај е многу слаба.

5. 5. 3. Заклучни согледувања по резултати добиени по χ^2 -тестот

Моделите и тестовите кои беа обработени во ова истражување дадоа придонес во докажувањето на оправданоста и потребата на нашето истражување и поставување на нашите хипотези во правец на согледување на фактичките состојби во компаниите во Р. Македонија.

Овие тестови ни ја покажаа корелацијата и испитувањето на зависноста помеѓу ставовите на компаниите, локалната средина со медиумите и невладините организации, вработените и потрошувачите.

Првиот модел на χ^2 квадрат тест 1 покажа слаба корелација и сличност на исказите на менаџерите и исказите на вработените, потрошувачите и локалната заедни однесувајќи се на општиот впечаток за тоа дали компаниите се однесуваат етички и општествено одговорно кон своите стејкхолдери. Тоа се потврди со вредноста на χ^2 од 107,68 која беше доста поголема од табличната вредност. Иако е слаба оваа корелација, сепак, нагласуваме дека кај овој тест, за разлика од останатите тестови, покажа најблиска вредност до 1, односно 0,46. Сепак, се покажа дека истата врска е слаба и ја потврди нашата хипотеза дека компаниите недоволно преферираат етика и општествена одговорност во односот кон своите стејкхолдери.

Што се однесува до моделот на χ^2 квадрат, тест 2, резултатите кои ги добивме со χ^2 со вредност 39,24 и коефициентот на контингенција C со вредност од 0,30 покажа исто така слаба корелација и потврди дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и испитаните стејкхолдери (вработените, потрошувачите и локалната заедница) е слаба и дека истите меѓусебно се разликуваат.

Моделот за χ^2 квадрат тест 3 со своите резултати исто така потврди дека исказите на менаџерите (компаниите) се разликуваат со оние на стејкхолдерите и покажа најслаба корелација во интензитетот на зависност на исказите на менаџерите и оние на вработените, посебно во делот на постоење и преферирање на формални етички кодекси внатре во самите компании, каде коефициентот на контингенција покажа најмала вредност од 0,02 .

Моделот за Х квадрат тест 4, ја разработуваше корелацијата и зависноста на ставовите и исказите на менаџерите со оние на вработените, потрошувачите и локалната заедница во испитување на аспектот дали преферирањето на етика и општествена одговорност на компаниите може да им донесе препознатлив деловен имиџ. Според добиените вредности на χ^2 од 30,157 овде се покажа дека ставовите на овие две групи (менаџерите наспроти останатите стејкхолдери) се разликуваат, а нивната зависност и корелација беше доста слаба што го потврди и коефициентот на контингенција $C = 0,36$. Со тоа се потврди нашата хипотеза и потребата од ова истражување.

Последниот тест 5 само ги потврди останатите модели и тестови. Со вредности за χ^2 од 13,56 и коефициент на контингенција C од 0,25 потврди дека ставовите и мислењата на менаџерите и компаниите од една страна и ставовите и мислењата на стејкхолдерите (вработени, потрошувачи и локална заедница) од друга страна, се разликуваат, а интензитетот на нивната зависност и корелација е доста слаб, со што се отфрла нултата хипотеза и се прифаќаат нашите хипотези во ова истражување.

Како што можевме да видиме од обработените резултати од сите модели и тестови на испитувањето на зависност на ставовите на компаниите со оние на стејкхолдерите, можеме да заклучиме дека таа корелација е многу слаба и дека, всушност, мислењата и ставовите на менаџерите и ставовите на вработените, потрошувачите и локалната заедница се доста различни и меѓусебно се разликуваат. Ова покажува дека нашето истражување има смисла и ја покажува фактичката состојба во нашите компании дека слабо се преферира етиката и општествената одговорност и компаниите несериозно се однесуваат во поглед на задоволувањето на интересите на стејкхолдерите, со што компаниите губат на својот деловен имиџ, го нарушуваат, а со тоа и ја слабеат својата позиција на пазарот.

VI. КРЕИРАЊЕ МОДЕЛ НА ОРГАНИЗАЦИЈА СО ПРЕПОЗНАТЛИВА ДЕЛОВНА ЕТИКА И ОПШТЕСТВЕНА ОДГОВОРНОСТ

Целото наше истражување беше спроведено со цел да се согледа фактичката состојба во компаниите и како се вреднуваат етиката и општествената одговорност во пракса во односите со стејкхолдерите и заедницата воопшто. Всушност, сумираните резултати од истражувањата презентираа јасна насока и визија што би требало да се промени, подобри и негува, што да се препознае како недостаток и да се одбегне и минимизира.

Моделот кој сакаме да го создадеме треба да биде модел на организација каде етиката во организацијата негувана од организациската култура води кон применување на општествена одговорност и постигнување препознатлив деловен имиџ за стекнување предност на пазарот. Тој модел треба да ги содржи заклучоците и препораките од истражувањата и треба да биде модел кој во себе ќе ги содржи сите аспекти потребни за градење на една етичка клима во организацијата. Организациската култура, секако, дава насока и ја засилува етиката, а таа, секако, го гради и моделот кој сакаме да го развиеме.

Општествената одговорност на компанијата во заедницата само треба да го потврди моделот во кој таа го гради имиџот на одговорна компанија и со тоа создава конкурентска предност пред останатите.

Тоа што сакаме да го постигнеме како една посакувана состојба во нашите компании и организации е принципите на етиката и општествената одговорност да го најдат своето место како принципи кои ќе бидат поддржани од организациската култура и од самите вработени како поединци со нивната свест за етиката и општествените проблеми. Секако, моделот на ваква организација би требало да содржи неколку насоки и правци, кои се споменати подолу, по кои една организација треба да се движи и преку тоа да постигнува препознатлив деловен имиџ за стекнување, конкурентска предност. Тие насоки и препораки потекнуваат од самата разработка на научно-теоретскиот дел на овој труд како и од согледувањата и заклучоците од самите истражувања во истиот.

Во тој поглед, компаниите треба да го развиваат следниот систем на повеќе мерки и активности за ползување на успешните ефекти од примената на етиката и општествената одговорност во нивните средини:

- Споделување и ширење личен пример на етичко однесување од страна на сите видови менаџмент во компаниите, посебно врвниот/стратегиски менаџмент;
- Градење и негување силна организациска култура во согласност со индивидуална, организациска и општествена етика во општеството;
- Формирање и примена на етички пишани кодекси во организациите со помош на обликувана организациска култура;
- Подигање на свеста на организацијата и нејзините вработени за општествена етика и општествено одговорни стандарди преку континуирана обука и едукација;
- Градење на објективен систем на наградување и санкционирање за почитување или непочитување на етичките кодекси;
- Континуирана едукација и информирање на вработените и менаџментот за придонесите и бенефитите од етичко и општествено одговорно однесување;
- Развивање на модели и практики за поголемо учество и придонес на компаниите во локалните средини преку инфо-средби, саеми, отворени средби.

6.1 Ширење личен пример на етичко однесување од страна на менаџментот во компаниите

Менаџерите во компаниите се носители на вредностите и очекувањата во една организација и ги обликуваат односите внатре во организацијата преку меѓучовечките односи како и однадвор со контактите со јавноста и стејкхолдерите.

Тие со својот неформален авторитет и углед, како и од позицијата која ја заземаат, влијаат на останатите вработени и најчесто се земаат како пример или модел на посакувано однесување кое треба да се следи. Иако зборувавме за ова во првиот дел, сепак ќе потенцираме дека менаџерските вредности, ставови, расположенија, емоции и емоционална интелигенција битно влијаат на етичките принципи и кодекси на останатите вработени во организацијата со што овој момент е исклучително важен за развојот на компанијата во правец на етичко однесување. Затоа и од менаџерите се бара да се изградени личности со висок степен на етичко и морално однесување, со вистински и трајни вредности како би служеле како пример на етичко однесување и покажување морални принципи. Секако, тоа само може да ја олесни комуникацијата на компанијата одвнатре и однадвор и да ѝ овозможи полесен пристап кон овие прашања, посебно на општествената одговорност како сегмент во кој компанијата може да биде препознаена однадвор и тоа да се карактеризира и препознае како некоја предност на пазарот.

Водени од формалниот авторитет кои го уживаат во компанијата надополнети и со вистинскиот „морален“ авторитет изграден од трајни вредности и принципи на однесување, менаџерите се следени од своите вработени како модел кој е посакуван во организацијата. Особено основачите на самите компании или врвните менаџери се тие од каде почнува да се следи примерот. Тие се оние кои ги воспоставуваат правилата, ги поставуваат принципите и организациската етика, а со тоа ја градат и организациската култура. Сето тоа го прават тргнувајќи од изградениот вредносен и етички систем на самите себеси, односно од нивната индивидуална етика. Почитувајќи ги принципите и следејќи ја и професионалната и општествената етика, создаваат услови за посебен идентитет во самата организација, идентитет во кој вработените ќе го следат нивниот пример и ќе можат да ја препознаат нивната организациска етика.

Останатите вработени и менаџери учат од основачите какви вредности и норми се пожелни и соодветни во организацијата, па вредностите на основачот се шират низ организацијата⁷⁷. Така и се гради имиџот на една компанија во поглед на етиката и општествената одговорност.

Она на што овде треба да се обрне внимание и да се применува во моделот кој сакаме да го претставиме е квалитетна селекција на менаџерите од страна на менаџментот за човекови ресурси, основачите и управните одбори на компаниите кои треба внимателно да ги проучуваат и селектираат луѓето кои треба да заземаат високи позиции. Овде секако треба да се остави работата на тим од професионалци кои би можеле да направат соодветна проценка на личноста на потенцијалните менаџери и кои би оцениле дали тие можат и се спремни да ја следат организациската култура и етика така како што е поставена, дали можат да остават квалитетен и позитивен пример на однесување и работни навики кој би се следел од останатите, а е во корелација со политиката на компанијата. Впрочем, ова е предизвикот на денешните современи организации да се изборат за стабилен и етички менаџмент кој со своето делување во и надвор од организацијата би донел бенефити и предност на пазарот со таков изграден деловен имиџ.

Доколку тие се однесуваат етички и морално, одговорно пред своите постапки и секогаш во интерес на сите, и самите вработени ќе го следат тој пример и ќе создаваат атмосфера на соработка, доверба и пријателски односи помеѓу нив. На тој начин ќе ја јакнат организациската етика и култура, ќе ги негуваат етиката и општествената одговорност во правец на создавање поцврст модел на организација која својот имиџ и конкурентска предност ги создава токму врз основа на овие принципи.

⁷⁷ H.Schein, „The Role of the Founder in Creating Organizational Culture”, *Organizational Dynamics* 12(1983),

6.2 Градење и негување силна организациска култура во согласност со индивидуална, организациска и општествена етика

И претходно споменавме дека организациската култура во компанијата се гради под влијание на индивидуалната етика на самите менаџери која, пак, од своја страна, е изградена под влијание на социо-културниот амбиент, традицијата и обичаите на едно општество што ја создава општествената етика како: морални вредности, принципи, верување и очекувања на луѓето во едно општество. Рефлектирајќи ги овие етички принципи во самата организација, заедно во контекстот на работните односи, професионализмот и самите меѓучовечки односи внатре во организацијата, се создава и самата организациска етика.

Сите тие аспекти се во правец на градење и негување на една организациска култура во која вработените и сите субјекти поврзани со организацијата ќе можат да се идентификуваат и насочуваат како да се однесуваат за да ги исполнат организациските цели, да ја пренесуваат понатаму на идните вработени и стејкхолдерите поврзани со организацијата.

Се подразбира, и овде врвните менаџери и основачите на компаниите се најбитните водители и обликувачи на организациската култура бидејќи преку моделот на привлекување-селектирање и одлевање, вработуваат и селектираат луѓе со карактеристики кои се слични и блиски со нивните⁷⁸. Врвните менаџери очекуваат од идните членови и менаџери да ги споделат и веруваат во нивните вредности и да ги споделуваат тие вредности меѓу себе.

Организациската култура е сложен и динамичен процес кој се создава под влијание на повеќе аспекти претставувајќи мултикомплексна целина. Менаџерите и основачите на самата организација ја имаат визијата и претставата како би требало да изгледа нивната компанија, каде да се движи, а со тоа и да ги формира односите, очекувањата, да ја изгради културата и етиката, да создаде модел кој ќе се следи. Тој модел и процес се создава постепено и во него се надоврзуваат и се зависни меѓу себе неколку аспекти на етички и одговорни практики.

Тие, најпрво, водени од влијанието на **општествената етика** како одраз на стандарди и принципи кои насочуваат како да се однесуваат луѓето во зависност

⁷⁸Benjamin Schneider, Personality and Organizational Culture

од општествените закони, норми и обичаи, ја градат нивната личност, односно **индивидуална етика** која е одраз на вредностите, очекувањата и одговорноста спрема другите. Тоа понатаму го поставуваат како модел и пример кој треба да се следи. Покажувајќи личен пример на однесување изразен преку нивната личност, ставови, перцепција и интелигенција, преку нивната индивидуална етика, ја поставуваат основата која треба да се следи. Така ги уредуваат односите помеѓу останатите и ја градат **организациската етика** како практики и убедувања преку кои организацијата ја гледа нејзината одговорност спрема стејкхолдерите и јавноста воопшто.

Да обртиме внимание само на тоа дека секој модел има две страни. Овде го прикажуваме само процесот на градење на една организациска култура. Значи, постои и негативниот аспект на кој укажав претходно. На почетокот на трудот споменав дека во некои организации се следат и состојбите на организациски култури кои не покажуваат етички принципи и општествена одговорност како вредност која треба да се усвои. Тоа, секако, и зависи од поширокиот општествен културен амбиент во кој организацијата егзистира, од личните вредности и ставови на основачите и врвните менаџери кои можат да бидат и неетички како и од самата организациска клима која, под влијание на општествен амбиент, не ги негува етичките принципи, ги форсира неетичките вредности и практики кај поединците и создава слаба, инертна култура во која се следат овие негативни аспекти. Затоа овде сакам да нагласам дека градиме модел во кој етиката и општествената одговорност заземаат важно место и значат многу за самата организација за да биде успешна, одговорна, да биде препознаена како таква.

Затоа претходната елобарација за градење на организациската култура со сите нејзини сегменти од индивидуален, организациски и општествен аспект на етика ги поставуваме во духот на градење на позитивна организациска култура која ќе им овозможи на сите во организацијата да почувствуваат дека се одговорни и помеѓу самите себеси, кон организацијата и кон стејкхолдерите и општеството.

Така поставените принципи на етичко и одговорно однесување веќе ја обликуваат *организациската култура* како збир на споделени вредности, ставови, очекувања и норми кои влијаат како да се однесуваат членовите меѓу себе за да ги остварат организациските цели, а притоа да се во согласност со

општествената етика во поширок контекст, и организациската и индивидуална етика во потесна смисла.

Така веќе изградената организациска култура е стабилна од аспект што ги содржи сите овие елементи, па добива на значење и преставува легитимна рамка и модел за следење и пренесување низ организацијата и во иднина. Секако, овој модел треба да се негува и одржува за да може организацијата да добие препознатлив имиџ, а со тоа да стекне и некаква предност на пазарот како препознатлив бренд.

И од самите наши истражувања во компаниите (слика бр. 13), резултатите ни потврдија дека компаниите, за да го подобрат пристапот кон етиката и општествената одговорност, сметаат дека треба да се направат промени во индивидуална, организациска и општествена етика, односно во самата организациската култура, со што се истакнува важноста на овој аспект за нашиот модел.

6.3 Формирање и примена на етички пишани кодекси во организациите со помош на организациска култура

Веќе изградената и обликувана организациска култура создава услови за формирање и примена на етички формални кодекси кои, всушност, само ќе ја претставуваат и отсликуваат токму организациската култура со своите аспекти. Иако организациската култура е составена од поширок и покомплексен збир на етички практики и стандарди, најчесто преку кодексите, таа се сведува на потесен контекст, во смисла на уредување на односите и примена на етиката и одговорно однесување меѓу самите вработени внатре во самата организација.

Етичките принципи и стандарди се јавуваат како движечка сила за сите вработени и стејкхолдери, служат и како критериум за оценување на извршувањето на менаџерите, а се воспоставуваат преку пишани кодекси со вметнување во организациската култура⁷⁹.

Најчесто во компаниите и самите организации, кодексите ја претставуваат организациската култура од аспект на самата организација и нејзината етика и ги одредуваат односите и очекувањата на компанијата од своите вработени како и очекувањата од самата организација кон своите вработени. Тука се дефинираат интерните процедури кои се во насока на почитување на правилата на организацијата во етичка смисла, примена на етички принципи и стандарди за зацврстување на организациската етика и сл. Но, денес почесто се применуваат етичките кодекси и во поширок контекст на влијание, односно да се постават насоки и правила за одговорно однесување на организацијата пошироко во општествениот амбиент и во односите со стејкхолдерите и јавноста.

Токму тоа треба да го содржи еден модел на организација која најпрво, уредувајќи ги односите помеѓу своите вработени и насочувајќи кон етичките димензии на своето работење, отвара простор и за поопшт кодекс кој ќе ги опфати политиките и визијата на организацијата во поширок контекст. Тоа ќе значи една поширока рамка на уредување на односите и очекувањата на организацијата и нивните вработени кон општествените проблеми, стејкхолдерите, улогата во општеството и споделување на етички принципи.

Од истражувањата заклучивме дека во поголемиот дел на компаниите во нашава земја, постојат Кодекси на етика како формални насоки кои го уредуваат

⁷⁹ Шуклев-Дракулевски, *Основи на менаџмент*, 1998, Економски факултет

нивното етичкото однесување. Сепак, можеме да кажеме дека етичките кодекси во организациите се само резултат или производ на изградената организациска култура и претставуваат само канал преку кој таа формално се изразува и применува во самата организација. Така е правилно, бидејќи само таква форма на етички кодекси можат да ѝ помогнат на компанијата да остави белег по тоа прашање, односно да има препознатлив деловен имиџ кој ќе биде препознаен однадвор, а со тоа ќе оствари и конкурентска предност на пазарот. Само во тој случај, етичките кодекси и организациската култура ќе ја оправдаат својата суштина.

6.4 Подигање на свеста на организацијата и нејзините вработени за етика и општествена одговорност преку континуирана обука и едукација

Оваа препорака или насока за подобрување на нашиот модел, всушност, може да биде дел од некој етички кодекс во организациите бидејќи етичките кодекси како дел од организациската култура се вклучуваат преку обука на вработените, внимателно селектирање на кадри дали го задоволуваат етичкиот стандард, разговор со вработените за етичките кодекси и покажување етички пример со сопствено однесување⁸⁰.

Обуката и едукацијата за етичките принципи и одговорни стандарди треба да биде редовна пракса во компаниите насекаде. Од една страна тоа е инвестирање во своите вработени од аспект на засилување на етичките аспекти на работењето и односот кон организацијата, а од друга страна се јакне организациската етика и постојано се подига свеста за етичко и одговорно однесување. Овде најважно е да се потенцираат ефектите и бенефитите од етичкото однесување и примената на општествена одговорност и да се укаже на предноста која компанијата или организацијата може да ја стекне како одговорна компанија со препознатлив деловен етички имиџ.

Организациската култура може да ги охрабрува своите членови да се образуваат за тоа што е етички, а што не е.

Секако дека тие програми можат да бидат од формален карактер преку програми, предавања и обуки, работилници, како и неформални од типот на состаноци и разговори со вработените на самото работно место преку размена на идеи, следење на етички примери од сопствено однесување и од страна на менаџерите и сл.

Овде станува збор за директно инвестирање во самите вработени и обезбедување на работна сила која ќе ги следи политиките и организациската култура на една компанија. Со тоа компанијата осигурува атмосфера и организациско однесување кое е во правец на промовирање на етички принципи и општествена одговорност. Преку вработените, всушност, остварува предност и изградува препознатлив имиџ на пазарот. На тој начин остава простор за

⁸⁰ Шуклев-Дракулевски, *Стратегиски менаџмент*, 2001, Економски факултет

привлекување на квалитетен етички кадар кој е заинтересиран да работи во таква успешна деловна средина.

На тој начин се зајакнува приврзаноста на вработените кон организацијата и се јакне свеста на вработените и на самата организација за општествената етика и општествените одговорни стандарди. Така се остава простор за пренесување на оваа пракса за подигање на свеста преку социјализација на новите вработени во организацијата кои ќе поминат низ ваков процес од страна на нивните колеги и менаџери. Социјализацијата им помага на новите членови да се запознаат и да учат за организациските вредности и норми и да усвојат посакувани однесувања и работни навики за ефективно извршување на работите. Така се негува и организациската култура и етичките кодекси во самата компанија, се зајакнуваат односите меѓу вработените и успешно се презентира организацијата на пазарот и во јавноста.

И овде како и во останатите мерки кои ги предлагаме во моделот, можеме да забележиме дека сите активности се поврзани и главно се потпираат на самата организациска етика, организациска култура која е создадена од пошироката општествена етика, култура надополнена со личниот пример на врвните и останати менаџери и индивидуална етика на секој член од организацијата. И овде процесот на подигање на свеста на вработените во една организација за општествената етика и одговорност ги содржи сите овие елементи и аспекти на етиката .

Затоа, самата едукација и обука ги содржи овие елементи за вработените да имаат целосна претстава за општествената етика и одговорност и да ја сфатат ползата од таквото претставување на нивните организации, а да се укаже и на можните последици и штети од неетичко и неодговорно однесување.

Само така ќе ја сфатат целината и ќе се мотивираат да размислуваат на начин дека самата организација како целина е поголема од нив и од нивните лични интереси. Им се подигнува свеста дека преку залагање за етичко однесување и одговорност се исполнуваат организациските цели, а преку нив индиректно се исполнуваат и потребите и очекувањата на нив самите. Така сите се уверени дека само таквиот правец на делување е правилен и корисен за сите.

6.5 Градење објективен систем на наградување и санкционирање за почитување или непочитување на етичките кодекси

Како што организацијата создава систем преку кој на своите вработени и сите менаџери им овозможува обука и едукација за подигнување на свеста за етиката и општествената одговорност, така, преку своите пишани етички кодекси како формални прописи, им налага и соодветни награди и санкции врзани за овие аспекти.

Преку организациската култура може да се создаде објективен систем на награди кој ги мотивира своите членови кога се однесуваат етички и одговорно, и да врши санкции и казнени мерки во случаите кога не се почитуваат етичките кодекси, а со тоа и самата организациска култура⁸¹.

Етичките принципи и стандарди се јавуваат како движечка сила за сите вработени и стејкхолдери, а служат и како критериум за оценувањето на извршувањето на менаџерите. Тоа е сосема легитимно право на секоја организација која на тој начин сака да изврши регулација. Токму вметнувањето на етичките вредности во културните вредности на организацијата се прави со цел да се контролира однесувањето на вработените, а на тој начин да ги мотивира да се однесуваат според пропишаните кодекси.

Наградувањето и санкционирањето секогаш биле дел од политиките и стратегиите на секоја организација со цел да се мотивираат вработените, да се остави пример како треба во иднина да се извршуваат работите и како еден систем за контрола на процесот на работа и на самото однесување на вработените.

Иако делува како контрола, сепак, не треба да се сфати така. Ова може да биде доста корисно за организациите, особено поголемите, каде вработените ќе бидат мотивирани да се однесуваат според пропишаните кодекси и на тој начин да бидат наградени. Целта е постепено од формални насоки и прописи сите да почнат да размислуваат за етичките принципи и во тој дух да се однесуваат со што и неформално ќе ја зајакнуваат свеста за овие аспекти и така заедно ќе ја негуваат организациската култура во насока на применување на етиката и општествената одговорност како силни страни на организацијата.

⁸¹ Современ Менаџмент –Шуклев, Дракулевски, Економски факултет, Скопје, 2001, второ издание

6.6 Развивање на модели и практики за поголемо учество и придонес на компаниите во локалните средини

Организациите својата вредност и општествена одговорност ја ставаат на проценка токму пред локалната средина во која делуваат, односно пред јавноста воопшто и пред општеството во целина. Локалните актери и институции се тие кои постојано вршат притисок за правилно насочување и одговорно однесување на компаниите. Локалните медиуми, потрошувачите во средината во која делува организацијата, невладините организации и разните групи на јавен притисок, па преку синдикатите и локалните власти, постојано ги оценуваат, вреднуваат и алармираат организациите својот успех и деловен имиџ да го градат преку патот на етиката и општествената одговорност кон сите свои стејкхолдери, притоа покажувајќи вистински вредности и нудејќи организациски ресурси.

Значи, во соработка со сите, пред сè обезбедувајќи транспарентност преку медиумите и локалните власти, компаниите можат да бидат достапни повеќе пред своите потрошувачи преку организирање разни активности кои ќе ги доближат сите заинтересирани групи поврзани со организацијата и со самата компанија. Тоа можат да бидат разни инфо-средби во соработка со општините, невладините здруженија и синдикати, на кои организацијата може да ги слушне мислењата на своите стејкхолдери за да го подобри својот однос кон нив, да сподели искуства и примери за нивното функционирање во таа средина како и да покаже интерес за корегирање на грешките. Исто така, локалните саеми се добра можност компаниите да ги претстават своите производи и услуги директно, да пружат повеќе информации за нив, да понудат пост-продажна поддршка како и соодветен маркетинг и информирање.

Сето ова ја прави организацијата да биде поблиска до своите потрошувачи и локални стејкхолдери, да го гради својот деловен имиџ како етичка и одговорна компанија и тој имиџ да го шири и да стекнува успех и предност на пазарот.

И нашите истражувања покажаа дека локалната средина заедно со сите стејкхолдери кои се присутни во неа и се засегнати од работата на компаниите, покажуваат висок степен на критика кон работата на организациите. Тоа посебно е изразено во делот на односот на компаниите спрема заштитата на животната средина, користење на стандарди за безбедност итн. Критиката е упатена и за недоволното ангажирање во проекти и активности од локален карактер, иако во

последно време поголемите организации покажуваат извесени активности во тој аспект. Се поттикнува и транспарентноста, посебно во односите со потрошувачите, како и општото информирање за активностите на една организација во локалната средина во која делува и работи.

Иако медиумите и невладините организации се можеби не толку директно засегнати од страна на компаниите, сепак, и тие претставуваат одредени интереси во име на потрошувачи, вработени, акционери, па дури и владини политики и регулативни тела кои се интересираат за работата на компаниите во поглед на етичкото и одговорно однесување кон своите стејкхолдери.

ЗАКЛУЧОК

Од целата теоретска анализа и истражувањата кои беа направени, можеме да заклучиме дека етиката и општествената одговорност се комплексни, меѓузависни и мултидимензионални аспекти на деловното работење во организациите, неопходни за нивниот успех и пробив на пазарот.

Поаѓајќи од суштината на етиката и моралот, етиката и принципите на одговорно однесување поврзани со законот или општествените норми, мораме да заклучиме дека, практично, овие аспекти повеќе имаат филозофски удел во развивањето на етиката свест кај организациите, отколку практична. Сепак, теоретската анализа ни остава јасна претстава за врската на етиката и моралот, како етиката ги создава етичките и одговорни принципи.

Понатаму, ставајќи ги во контекст со националната, општествената култура и деловната етика во организациите, етиката и општествената одговорност веќе добиваат своја подлога и препознавање за примена во самите организации. Овде се гледа нивната поврзаност со културно-општествениот амбиент и во тој однос ја градат својата вредност и оправданост во деловното окружување. Доказ за тоа се и пишаните формални етички кодекси кои се сублимат и потврда на влијанието на целокупниот амбиент составен од една општествена, индивидуална и организациска етика.

Во овој труд посебно место посветивме на менаџерите, посебно стратегиските менаџери и врвниот менаџмент кои во голема мера преку својата изградена личност, преку својот личен пример на однесување и одговорност пред стејхолдерите, преку својата индивидуална етика ја обликуваат етиката и општествената одговорност во компаниите, а со тоа и организациската култура како основа која ќе се следи и ќе се надоградува. Овде е нагласена нивната улога како водичи и обликувачи на организациската култура бидејќи тие ја определуваат и визијата на организацијата во иднина и како таа ќе се развива. Затоа, најчесто се следат како модел на пожелно однесување, па нивната улога добива на значење.

Етичките принципи и општествената одговорност добиваат сè повеќе практично значење и вредност кога ќе се стават во корелација во односите со разните групи на стејхолдери на организацијата. Потрошувачите, акционерите, вработените и менаџерите во компаниите, локалната средина и сите локални

актери со своите очекувања и интереси од организацијата ја одредуваат насоката и отвореноста на организацијата кон аспектите на етиката и одговорните постапки. Тие ја одредуваат мерката во кој однос и со каков интензитет етичките принципи ќе станат дел од имиџот на една компанија и дали правилно ќе ја развијат организациската култура. Од тоа, пак, ќе зависи кој модел и пристап го применува една организација кон општествената одговорност и каков став зазема по ова.

Може да се каже дека во денешните комплексни услови на живеење и делување, мултидимензионалноста на овие аспекти се препознава. Затоа е ставен акцент на предизвикот од примената на етичките принципи и одговорност кон општеството бидејќи организацијата треба да вложи многу од своите ресурси од финансиски, морален и општествен аспект за да изгради модел кој ќе донесе бенефит за неа. Репутацијата мора да се изгради, но уште повеќе и да се задржи и негува. Предизвикот е поврзан со менаџирањето на односите со стејкхолдерите, односно со потребата да се задоволат разните видови интереси кои ги имаат тие. Тие интереси и потреби најчесто се спротиставени, но затоа компаниите мораат да најдат начини да им излезат во пресрет на сите стејкхолдери и да го применуваат сè почесто менаџментот на стејкхолдери како модел на соработка, комуникација и доверба помеѓу двете страни. Со правилен пристап и однос кон овие прашања, организацијата го прифаќа и предизвикот од поширока општествена одговорност на тој начин што ќе ги намали своите тесни интереси за профит за сметка на фер-плеј и нудење на нешто повеќе од тоа, поголема вредност, квалитет и, секако, поголемо задоволство кај сите стејкхолдери. Така ќе се одржува и долго на пазарот, ќе го одржува имиџот и ќе има, секако, и бенефит и успех од секој аспект.

Истражувањата кои се направени за да разјаснат некои прашања кои се наметнуваат по однос на етиката и општествената одговорност даваат некои показатели и насоки на размислување, но и показател како да се променат и подобрат некои сегменти со цел да се постигне рамнотежа меѓу бизнисот и интересите на стејкхолдерите со почитување на етичките принципи и општествена одговорност.

Од резултатите кои ги добивме можеме да издвоиме три дела од истражувањето на кои можеме да дадеме некои согледување од аспект на практична примена, ефекти и насоки или препораки за етичко однесување и

покажување општествена одговорност во организациите кои делуваат во нашата земја.

Првиот дел од истражувањето на кои можеме да дадеме наши согледувања и заклучоци е делот во кој се исполнети нашите очекувања и очекувањата на поголемиот дел од стејкхолдерите во поглед на примената на етиката во компаниите и покажување на општествена одговорност. Нашите заклучоци се дека компаниите се препознаваат како организации кои практикуваат етика и општ.одговорност во своето работење во однос на своите стејкхолдери и поголемиот дел имаат поставено формално етички кодекси за нивните вработени и менаџери. Исто така во најголемиот дел од истражуваните компании, организациската култура создала услови и помогнала во создавање на етичко и општествено одговорно однесување.

Таквото однесување го применуваат во својата локална средина, најчесто преку учество во хуманитарни активности и проекти од локален и јавен интерес. Исто така во поглед на своите вработени покажуваат етичко и одговорно однесување со овозможување на фер третман на своите вработени и овозможување на бенефиции, добри услови на работно место и сигурност како и почитување на волјата вработените да членуваат во синдикати.

Исто така во односите со своите потрошувачи, позитивно се оценени во поглед на тоа дека компаниите пружаат соодветна поддршка и маркетинг за своите производи и услуги, како и позитивни очекувања од потрошувачите дека таквиот однос може да донесе позитивен имиџ и предност за компанијата на пазарот.

Најголем дел од нив сметаат дека етиката и одговорноста која ја покажуваат спрема општеството е препознаена како посебен имиџ од сите стејкхолдери а воедно сметаат дека таквото етичко однесување и примена на општествено одговорни стандарди им носи препознатлив имиџ и создава конкурентска предност на пазарот. На крај, поголем дел сметаат дека таквото однесување несомнено им носи бенефити за нивната средина, посебно за нивниот имиџ и претставување на пазарот.

Вториот дел од заклучоците кои беа донесени од истражувањата го прикажуваат делот во кој стејкхолдерите се скептични по овие прашања и имаат

повеќе негативно мислење за организациите по однос на овие аспекти при што покажуваат поголемо незадоволство.

Најголем дел од стејкхолдерите како што се невладините организации, медиумите и локалната заедница, своето незадоволство и револт го изразуваат во поглед на негрижата на компаниите за заштита на животната средина и посебно во недоволната ангажираност на организациите за развивање на етички норми во локалната средина, односно јавно однесување. Одредено незадоволство изразуваат и кај другите аспекти на етичко однесување на компаниите, особено во општиот етички однос и општествена одговорност кој го имаат спрема локалната заедница и локалните актери, а исто така извесен дел од нив се незадоволни во придонесот на компаниите во активности и проекти од локален интерес што покажува дека овде има простор за напредок и поактивен ангажман на нашите организации.

Вработените како посебна група на стејкхолдери се карактеристични по тоа што во истражувањата кои ги направивме, нивниот став и мислења се доста колебливи или немаат доволно информации. Овде тоа може да се види во односот на компанијата во поглед на праведно наградување и третман како и останатите колеги, потоа во поглед на синдикалното организирање каде нивните мислења се поделени а јасно незадоволство манифестираат во примената на селективен пристап и неправедна распределба по однос на сите спомнани категории, посебно покачувањето на платата, унапредувањето и отпуштањето од работа.

Потрошувачите како можеби најбројна и најважна група која е битна за успехот на една компанија се главните критичари на политиките кои ги спроведуваат организациите. Иако генерално задоволни од односот на компаниите кон нив, нивното незадоволство посебно е изразено во поглед на поставеноста на цените на услугите и производите кои ги користат во однос на нивната вредност, односно сметаат дека цените не се соодветни со нивната вредност па овде им обрнуваат внимание на компаниите да го почитуваат тој аспект и да бидат повеќе флексибилни.

Во третиот дел од истражувањето се обидовме да дадеме едно согледување и препораки за натамошно успешно применување на етиката и општествената одговорност на компаниите. Исто така укажавме на недостатоците и аномалиите кои се јавуваат во нашите организации, како и

истакнавме за она што се применува во нашите компании и она од кое стејкхолдерите се задоволни. Сепак мора да потенцираме дека моделот кој е правен па и истражувањето се релативни од аспект на променливи услови во кои функционираат организациите во денешно време, како и од аспект на се позачестени нови барања и потреби на различните групи на стејкхолдери. На тој начин и предизвикот да се одговори на барањата и потребите на стејкхолдерите е поголем и добива на значење. Тоа пак од своја страна бара нови и подлабоки анализи.

Од истражувањето направено низ посебните групи на стејкхолдери на компаниите, од повратните реакции на стејкхолдерите, можеме да истакнеме дека во одредени сегменти е задоволувачка примената на етиката и покажување општествена одговорност. Интересно е тоа што кај компаниите среќаваме очекувано висок степен на задоволство во поглед на примена на етички принципи во нивното работење и воглавно нивните ставови се позитивни а очекувањата големи. Тие ги задоволуваат барањата и потребите на стејкхолдерите во некои сегменти. Така, вработените генерално се задоволни од односот на компаниите во обезбедување сигурност и безбедност на работно место, пружање бенефиции како и почитување на право на синдикално здружување. Ова сепак е одлика на поголемите организирани компании кои беа и предмет на нашето истражување па општа генерализација не треба да се прави. Сепак резултатите беа во тој правец.

Повеќе простор за напредок во односите компанија-вработени е оставен во делот на фер и еднаков третман кон своите вработени , посебно плаќањето на кој аспект компаниите треба да обрнат внимание и етички да се однесуваат. Тоа се потврди и со резултатите добиени од 8-то прашање од истражувањето на компаниите каде еднаквото плаќање (третман) на вработените е рангирано меѓу најслабите подрачја каде компаниите се однесуваат етички или одговорно со 4,7% (види слика бр.8). Овде менаџментот со човекови ресурси добива на значење и компаниите мора да го користат што повеќе квалитетно за да ги уредат работните односи и сите услови кои се поврзани со работата.

Исто така, како негативно оценени беа и еднаквата распределба на плата, унапредување , давање интересна работа, санкционирање и сл. со над 52 % од испитаниците што покажува сериозен недостаток на примена на етички принципи

и бара подобрување на овој сегмент. Секако, ова е поврзано со мотивацијата на вработените па препораките треба да се земат предвид.

Во односите на компаниите со локалната заедница и сите стејкхолдери кои се во неа., организациите се можеби најкритикувани. Ова се должи и на фактот што овде се наоѓаат повеќе групи на стејкхолдери како што се самата локална самоуправа, медиумите, невладините организации, разни здруженија за заштита на права на вработени, потрошувачи, акционери и сл. преку синдикати и владини тела. Затоа критиката е почеста и поголема.

Иако генерално се поделени мислењата и ставовите кои ги добивме од резултатите од истражувањата, може да се каже дека сепак постои позитивно мислење на локалната заедница за односот на организациите кон нејзините стејкхолдери . Секако и овде постои простор за напредок и поактивен ангажман на организациите посебно во делот на активирање во локалната заедница со локални проекти и активности .

Аспектот кој беше негативно оценен од овие стејкхолдери каде организациите треба да го подобрат нивниот однос е поголемо внимание кон заштитата на животната средина и промовирање на јавно одговорно однесување надвор од работната средина како развивање на етички норми во средината. Тоа беше покажано со повеќе од половината од испитаниците кои негативно се изјаснија по овие аспекти со околу 56 %. Овде голема улога може да одигра и самата локална самоуправа на чија територија делува компанијата, па преку заеднички маркетинг и промовирање преку медиумите и разните здруженија и организации, да се најде партнерски однос со компаниите и во иднина да заживеат проекти од јавно-приватно партнерство кои би биле во корист на локалната средина и на организацијата која би го подобрила својот имиџ на одговорна компанија.

Она што менаџментот на компаниите може да промени и да го подобри својот имиџ пред своите потрошувачи е да ја намали несоодветноста на цените на производите и услугите со нивниот квалитет односно вредност, со што би се избегнало незадоволството кај потрошувачите. И овде е клучна самата комуникација која треба почесто да се применува низ разни средби на компаниите со потрошувачите низ саеми, манифестации, отворени телефонски линии, истражувања на терен за прибирање податоци за потрошувачите и сл.

Сето тоа бара еден проактивен пристап во кој компаниите треба да ги користат и нудат своите организациски ресурси и можности за да излезат во пресрет на потребите на своите потрошувачи и останати стејхолдери.

Резултатите што ги добивме од истражувањата ни дадоа една слика како компаниите кај нас се поставени во однос на етиката и општествената одговорност и каде би можеле да направат уште поголем напредок. Стејхолдерите од своја страна ги мотивираат компаниите да се однесуваат во склад со етичките принципи и даваат критики и препораки за компаниите.

Генерален заклучок на овој магистерски труд е дека практикувањето на етиката и општествената одговорност се предизвик во денешно време за нашите организации. Предизвик е, бидејќи бара жртвување на организациски и човечки ресурси, бара промени во индивидуалната и организациска етика а посебно во организациската култура, налага инвестирање во обуки и едукација за подигање на свеста на вработените и сите кои се поврзани со организацијата. Тоа значи за организацијата нудење на своите ресурси за да се постигне една поширока цел. Но токму пред тој предизвик се исправени компаниите да изберат помеѓу визиите за краткорочни и тесни интереси за зголемување на профит и капитал или да изберат стабилна и долгорочна стратегија со применување на етичко однесување и покажување општествена одговорност која ќе им донесе бренд-имиџ на одговорна и етичка компанија, со тоа да остварува предност на пазарот а индиректно да ја зголемува и својата моќ и влијание во бизнисот.

Предизвикот ќе остане секогаш, на организациите останува да го направат изборот тргнувајќи од личните и професионални искуства што им донело корист и долгорочен успех. Тие најдобро знаат, ние сме овде да ги согледаме работите и да дадеме мислење и препорака. Се надеваме дека ова ќе послужи и барем ќе поттикне на размислување а потоа и на соодветно реагирање во склад со нашата култура и етика.

KORISTENA LITERATURA:

1. A.Colella.R.L.Paetzold, and M.A.Belliveau (2004), „Factors Affecting Coworkers Procedural Justice Inference of the Workplace Accommodations of Employees with Disabilities”, *Personnel Psychology* 57;
2. A.MacIntyre (1981) *After Virtue*(Notre Dame,IN:University of Notre Dame Press
3. A.E.Tenbrunsel (1998), „Misrepresentation and Expectations of Misrepresentation in a Ethnical Dilemma:The Role of Incentives and Temptation”, *Academy of Management Journal* 41;
4. A.S.Waterman (1998), „On the Uses of Psychological Theory and Research in the process of Ethnical Inquiry“,*Psychological Bulletin* 103;
5. B.Victor and J.B.Cullen (1988), „The Organizational Bases of Ethnical Work Climates”, *Administrative Science Quarterly* 33;
6. Benjamin Schneider (2004), *Personality and Organizational Culture*;
7. C.I. Barnard (1948),*The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press;
8. D.Kravets (2004), „Supreme Court to Hear Case on Medical Pot” www.yahoo.com June; C.lane (2005), A Defeat for Users of Medical Marihuana www.washingtonpost.com.;
9. Donaldson & Lorsch, (1985) *Decision Making at the top*;
- 10.D.F.Abbel (1980), *Defining the Business:The Starting Point of Strategic Planning* (Englewood Cliffs,NJ:Prentice-Hall;
- 11.E.B.Tylor (1971), *Primitive culture* (London Murra;
- 12.E.Gatewood and A.B.Carroll (1981), „The Anatomy of Corporate Social Response”, *Business Horizons*;
- 13.E.P Kelly .(2000) „A Better Way to Think About Business” (Book Review) *Academy of Management Executive* 14;
- 14.Folger and M.A.Konovsky (1989), „Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions“; *Academy of Management Journal* 32;
- 15.Freeman (1984), *Strategic Management* , Harpercollins College Div;
- 16.Frooman,1999,Stakeholder influence strategies, *Academy of Management Review*, 24;

17. G. Donaldson & J. W. Lorsch (1983), *Decision Making at the Top: The Shaping of Strategic Direction* (New York: Basic Books);
18. Greenberg (2004), „Organizational Justice“, M. G. Ehrhart, „Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior“, *Personnel Psychology*;
19. G. R. Jones (2003), *Organizational Theory, Design, and Change* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall);
20. Gareth R. Jones, Jennifer M. George-*Contemporary management*- McGraw Hill Irwin 2008;
21. George (2000) *Emotions and Leadership*“, *Human Relations*;
22. G. Robinson and K. Dechant (1997), „Building a Case for Business Diversity“, *Academy of Management Executive*;
23. H. Schein (1983), „The Role of the Founder in Creating Organizational Culture“, *Organizational Dynamics* 12;
24. J. Child, *August* (2002), „The International Crisis of Confidence in Corporations“, *Academy of Management Executive* 16;
25. J. Kanh (2001), „Diversity Trumps the Downturn“, *Fortune*;
26. John R. Boatright (2007), „Ethics and the Conduct of Business“, PEARSON, Prentice Hall;
27. Jones (1991), Ethical Decision Making by Individuals in Organizations *The Academy of Management Review* ©;
28. J. Van Maanen and S. R. Barley (1984), „Occupational Communities: Culture and Control in Organizations“, in B. Staw and L. Cummings, eds *Research of Organizational Behavior*, vol 6, Greenwich, CT: JAI Press;
29. K. Done, (1993), „Toyota Warns of Continuing Decline“, *Financial Times*;
30. L. Beauchamp and N. E. Bowie (1981), *Ethical Theory and Business* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979) A. MacIntyre, *After Virtue* (Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press);
31. M. S. Baucus and J. P. Near (1991), Can illegal Corporate Behavior Be Predicted? An Event History Analysis. : *Academy of Management Journal* 34;
32. M. S. Frankel (1989), „Professional Codes Why, How, and with What Impact?“ *Ethics* 8;
33. P. S. Adler (2002), „Corporate Scandals: It's Time for Reflection in Business Schools“, *Academy of Management Executive* 16;

34. R.D.Ireland, M.A.Hill & J.C.Williams (1992) ,Self-confidence and decisiveness :Prerequisites for effective management in the 1990s, *Business Horizons*,35;
35. R.E.Freeman (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Marshfield, MA: Pitman);
36. Rumelt,Schendel,&Teece (1994) *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business Press;
37. Steven N Brenner, Earl A.Molander *Is the ethics of business changing?* Harvard business review;
38. S.W. Gallerman (1989), „Why Good Managers make Bad Decisions”, in K.R Andrews, ed *Ethics in Practice: Managing the Moral Corporation*(Boston: Harvard Business School Press;
39. T.Donaldson (1982), *Corporation and Morality* (Englewood Cliffs,NJ:Prentice Hall;
40. T.E.Becker (1998), „Integrity in Organizations:Beyond Honesty and Conscientiousness”, *Academy of Management Review* 23;
41. T.L.Beauchamp and N.E.Bowie (1979), *Ethical Theory and Business* (Englewood Cliffs,NJ:Prentice Hall;
42. W.H.Shaw and V.Barry (1995) (Belmont,CA:Wadsworth), *Moral issues in Business* ,6th edition);
43. Македонска берза-објавено во Утрински весник бр.3564 на 21април 2011;
44. Мирјана Борота-Поповска: (2004) *Деловна етика*, ДеГама, Скопје II издание 2009;
45. Мицески, д-рТрајче:(2009) *Менаџмент*, Интерен материјал, Економски факултет Штип ;
46. Извор: Утрински весник бр.3567 од 28 април 2011;
47. Извор: Утрински весник бр.3557 од 14 април 2011;
48. Шуклев-Дракулевски(2001),*Стратегиски менаџмент*,Економски факултет
49. Шуклев-Дракулевски,-*Основи на менаџмент*, 1998, Економски факултет;
50. „Household Data Annual Averages”, www.bls.gov,April 28, 2004 Ibid.

